Niveau(x) d'enseignement: 4 Numéro EDUQ : 0570570
Centre d'intérêt: 140

Québec (Province) Groupe POLY.

Rapport du Groupe POLY : l'organisation et le fonctionnement des écoles secondaires polyvalentes / Groupe de travail chargé de l'étude de l'organisation et du fonctionnement des écoles secondaires polyvalentes. -- Québec : Service général des personnels des organismes d'enseignement, 1974.
xx, 371 p. ; 28 cm.

Code: 24-2046. Notes bibliogr. au bas des p.

Cote Dewey: 373.12009714/03r Cote LC: LB/2891

Descripteur(s): *Ecole secondaire polyvalente *Encadrement des étudiants *Milieu scolaire *Structure scolaire *Organisation administrative *Personnel administratif *Personnel non enseignant *Tâche de l'administrateur *Rôle de l'administrateur *Partage des pouvoirs *Contrôle des présences *Suppléance *Horaire *Rôle de la commission scolaire *Secondaire (Niveau)

Identificateur(s) de sujet: *Rapport Poly *Règlement no 7

Le 15 juin 1972, le ministre de l'Education instituait une équipe de travail chargée de l'étude de l'organisation et du fonctionnement des écoles secondaires polyvalentes. Deux objectifs généraux sont visés par l'étude: 1. procéder à un relevé et à l'analyse des éléments structurels de l'école secondaire polyvalente, tels la structure administrative, le partage des responsabilités, les programmes et les horaires, etc.; 2. procéder à un relevé et à l'analyse des processus utilisés pour la gestion de l'école, des pratiques administratives en usage, du style de gestion des administrateurs.

Le Groupe Poly a rencontré des directeurs généraux de commissions scolaires, des directeurs d'écoles et des membres du personnel de direction de 22 écoles québécoises, de quatre écoles ontariennes et de quatre écoles américaines. La cueillette a été effectuée à l'aide d'un questionnaire et d'un schéma d'entrevue reproduits en annexe. Les informations ont été analysées en cinq points: 1. l'encadrement des étudiants; 2. la gestion de l'enseignement; 3. la structure administrative de l'école secondaire polyvalente et le partage des responsabilités; 4. les systèmes administratifs; 5. la prise de décision dans le système "commission-école".

La situation de l'organisation et du fonctionnement des écoles secondaires polyvalentes est assez sombre. A tous les niveaux, en effet, on décèle soit une absence de définition d'objectifs clairs, précis et opérationnels, soit une carence dans la communication des objectifs et dans l'aide aux subalternes pour en assurer la réalisation. La pratique d'une évaluation continue du rendement est presque inexistante; l'encadrement des étudiants et du personnel est faible.

Type de document: q

EDUQ 8570570

M. Ryan

Rapport du groupe POLY

L'ORGANISATION

ET LE FONCTIONNEMENT

DES ÉCOLES SECONDAIRES POLYVALENTES

Groupe de travail chargé de l'étude de l'organisation et du fonctionnement des écoles secondaires polyvalentes

Janvier 1974

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC
MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION
SERVICE GÉNÉRAL DES PERSONNELS
DES ORGANISMES D'ENSEIGNEMENT

Service de la Recherche
1035, de Lachevrotière
8e étage
Québec, G1R 5A5

EDUQ 8570570

Rapport du groupe POLY

L'ORGANISATION

ET LE FONCTIONNEMENT

DES ÉCOLES SECONDAIRES POLYVALENTES

Groupe de travail chargé de l'étude de l'organisation et du fonctionnement des écoles secondaires polyvalentes

Janvier 1974

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC
MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION
SERVICE GÉNÉRAL DES PERSONNELS
DES ORGANISMES D'ENSEIGNEMENT

Service de la Recherche
1035, de Lachevrotière
8e étage
Québec, G1R 5A5

Tous droits de traduction et d'adaptation, en totalité ou en partie, réservés pour tous les pays. Toute reproduction pour fins commerciales, par procédé mécanique ou électronique, y compris la microreproduction, est interdite sans l'autorisation écrite de l'Editeur officiel du Québec

Dépôt légal: 1er trimestre 1974
Bibliothèque nationale du Québec

RAPPORT DU GROUPE POLY

L'ORGANISATION ET LE FONCTIONNEMENT DE L'ECOLE SECONDAIRE POLYVALENTE

AVANT-PROPOS

Au terme d'un peu plus d'une année de travaux, le Groupe POLY présente le rapport de son étude sur l'organisation et le fonctionnement des écoles secondaires polyvalentes.

Près de deux cents personnes (directeurs généraux de commissions scolaires, personnel à la direction des écoles) ont fourni l'information sur un ensemble d'aspects de l'administration des écoles.

Les membres du Groupe POLY remercient ces nombreux collaborateurs qui, en dépit d'une charge déjà lourde, ont accepté de donner plusieurs heures de leur temps pour compléter des questionnaires et pour des entrevues.

Le Groupe POLY espère que le rapport de son étude, même avec ses inévitables limites, contribuera à l'amélioration de la gestion des écoles secondaires polyvalentes en vue de rendre davantage chaque école un "milieu de vie" productif pour les étudiants.

Les membres du Groupe POLY:

Cécile Landry

Directrice de l'école secondaire polyvalente Benoît-Vachon, Ste-Marie de Beauce, Commission régionale Louis-Fréchette

Pierre Grignon

Directeur de l'école secondaire polyvalente Louis-Joseph-Papineau, C.E.C.M., Montréal

Adrien Laurendeau

Sous-directeur responsable des études, Région 4, C.E.C.M., Montréal

Michel Bergeron

Agent de la gestion du personnel, Service des relations du travail (S.G.P.O.E.), Ministère de l'Education, Québec

Guy Chabot

Analyste, Commission de la fonction publique, Québec

Guy Hébert

Spécialiste de la recherche, B.I.R.O. Inc., Québec

Robert Blais

Coordonnateur du Groupe POLY, Ministère de l'Education, Québec

TABLE DES MATIERES

	Pages
AVANT-PROPOS	iii
Liste des tableaux	xi
PRESENTATION ET DEFINITION DE L'ETUDE	1
- Justification de l'étude	3
- Mandat du Groupe POLY	4
- Composition du Groupe POLY	5
- Définition de l'étude	6
- Travaux du Groupe POLY	12
- Caractéristiques des écoles de l'échantillon	15
PREMIERE PARTIE	
L'encadrement des étudiants dans l'école secondaire polyvalente	21
Chapitre 1 L'organisation scolaire et l'encadrement des étudiants	25
Section 1: Les activités de l'étudiant dans l'école secondaire polyvalente	26
Section 2: Le regroupement des étudiants en cellules-foyers et en cellules-communautés	35
Conclusions du chapitre 1	37
Chapitre 2 Les ressources humaines affectées à l'encadrement des étudiants	41
A. pour les activités étudiantes intégrées ou non à l'horaire	42

Pages

B. pour les activités de cellules-foyers et de cellules-communautés 43

C. pour les activités de consultation 44

D. pour la surveillance des élèves en dehors des périodes de cours 50

Conclusions du chapitre 2 53

Recommandations concernant l'encadrement des étudiants 56

DEUXIEME PARTIE

La gestion de l'enseignement dans l'école secondaire polyvalente 59

Chapitre 3: Les ressources humaines affectées à la gestion de l'enseignement 63

Section 1: Le personnel des services de l'enseignement et le personnel de direction des écoles 64

Section 2: Le chef de groupe 68

Chapitre 4: Divers aspects de la gestion de l'enseignement 77

Section 1: Tâches reliées à la planification et à l'organisation de l'enseignement 80

Section 2: Tâches reliées à la "supervision" de l'enseignement 89

Section 3: Tâches reliées à l'évaluation 106

Pages

Conclusions de la deuxième partie 112

Recommandations concernant la gestion de l'enseignement 118

TROISIEME PARTIE

Les structures administratives des écoles secondaires polyvalentes et le partage des responsabilités entre les membres du personnel de direction 121

Chapitre 5: Les structures administratives des écoles secondaires polyvalentes 125

Section 1: Analyse descriptive des structures administratives 127

Section 2: Les structures administratives proposées par les directions d'écoles 135

Section 3: Structures administratives d'écoles secondaires en dehors du Québec 138

Chapitre 6: Le partage des responsabilités dans l'équipe de direction 143

Section 1: L'application de certains principes d'administration 145

Section 2: Les responsabilités du directeur d'école et de l'adjoint administratif 153

Conclusions de la troisième partie 157

Recommandations concernant les structures administratives et le partage des responsabilités 161

Pages

QUATRIEME PARTIE

Les systèmes administratifs de l'école secondaire polyvalente 163

Chapitre 7: Le contrôle des absences d'élèves 167

Section 1: Le taux d'absentéisme des étudiants 168

Section 2: Le personnel affecté au contrôle des absences 171

Section 3: Quelques remarques concernant les systèmes de contrôle d'absences 179

Conclusions du chapitre 7 183

Chapitre 8: La suppléance du personnel 185

Section 1: Les absences du personnel enseignant 187

Section 2: La suppléance du personnel enseignant 198

Conclusions du chapitre 8 207

Chapitre 9: La préparation des horaires 209

Section 1: Les ressources affectées à la préparation des horaires et les temps alloués 211

Section 2: L'horaire comme instrument d'organisation pédagogique 219

Section 3: Les produits techniques de la préparation des horaires 223

Conclusions du chapitre 9 225

		Pages
Conclusions de la quatrième partie		227
Recommandations concernant les systèmes administratifs		229
CINQUIEME PARTIE		
La prise de décision dans le système "commission-école"		233
Chapitre 10:	Le rôle des services de la commission quant à la gestion des écoles secondaires polyvalentes	239
Conclusions du chapitre 10		244
Chapitre 11:	Le pouvoir de décision du directeur d'école secondaire polyvalente	249
Section 1:	La détermination des ressources humaines, l'organisation et la gestion de ces ressources	252
Section 2:	La détermination et la gestion du budget de l'école	275
Section 3:	Informations complémentaires sur le pouvoir de décision du directeur d'école	281
Section 4:	Le degré d'intervention actuel et souhaité des directeurs d'école dans la prise de décision	288
Conclusions de la cinquième partie		293

	Pages
Recommandations concernant la prise de décision dans le système "commission-école"	296
CONCLUSIONS GENERALES ET RECOMMANDATIONS	299
Annexes	313
A. Circulaire 13-10	315
B. La préparation de l'échantillon d'écoles	321
C. Le personnel des écoles de l'échantillon	331
D. Quelques renseignements concernant la bibliothèque et les moyens audio-visuels	339
E. Quelques renseignements concernant l'administration des examens	345
F. L'identification des postes dans les structures administratives des écoles de l'échantillon	347
G. Présentation d'un modèle de structure administrative pour l'école secondaire polyvalente	351

LISTE DES TABLEAUX

		Pages
Tableau 1	Distribution des écoles de l'échantillon suivant la distance entre l'école et la municipalité la plus éloignée de l'école	16
Tableau 2	Distribution des écoles de l'échantillon selon le nombre d'années de fonctionnement	17
Tableau 3	Répartition de la clientèle des écoles de l'échantillon par sexe, par année de cours et par type de formation	17
Tableau 4	La proportion des élèves de chaque commission scolaire qui sont inscrits dans des écoles secondaires polyvalentes	19
Tableau 5	Répartition du personnel des écoles de l'échantillon selon les divers types de personnel	19
Tableau 6	L'organisation du temps dans les horaires institutionnels des écoles secondaires polyvalentes	27
Tableau 7	Les horaires des étudiants dans l'école secondaire polyvalente-Distribution des écoles de l'échantillon selon le contenu des périodes à l'horaire des étudiants pour chaque année de cours	29
Tableau 8	Le nombre de périodes d'activités étudiantes à l'horaire-Distribution des écoles ayant intégré des activités étudiantes à l'horaire selon le nombre maximum de périodes de 45 minutes affectées chaque semaine à ces activités	31
Tableau 9	La participation de diverses catégories de personnel à l'animation des activités étudiantes intégrées et non intégrées à l'horaire	42

Service de la Recherche
1035, de Lachevrotière
8e étage
Québec, G1R 5A5

		Pages
Tableau 10	Les effectifs des services d'orientation dans les écoles secondaires polyvalentes de l'échantillon	45
Tableau 11	Comparaison des ratios "élèves/professionnel de l'orientation" dans des écoles du Québec, de l'Ontario, des Etats-Unis	47
Tableau 12	Les effectifs du service de psychologie (psychologues) dans les écoles secondaires polyvalentes de l'échantillon	47
Tableau 13	Les effectifs du service social (travailleurs sociaux) dans les écoles secondaires polyvalentes de l'échantillon	48
Tableau 14	Les effectifs du service de santé (infirmières) dans les écoles secondaires polyvalentes de l'échantillon	49
Tableau 15	Les effectifs du service de la pastorale (aumôniers et animateurs de pastorale) dans les écoles secondaires polyvalentes de l'échantillon	50
Tableau 16	Les effectifs en personnel de surveillance dans les écoles de l'échantillon	51
Tableau 17	Répartition des commissions scolaires selon le nombre de coordonnateurs dans les services de l'enseignement et selon la dimension de la clientèle	65
Tableau 18	Identification des postes de coordonnateurs dans les services de l'enseignement	65
Tableau 19	Répartition des commissions scolaires selon le nombre de conseillers dans les services de l'enseignement et selon la dimension de la clientèle	66

		Pages
Tableau 20	Identification des postes de conseillers dans les services de l'enseignement	66
Tableau 21	Temps consacré annuellement par les chefs de groupes à des réunions de département	72
Tableau 22	Tâches reliées à la planification et à l'organisation de l'enseignement - Répartition pourcentuelle des écoles selon les postes ou les groupes de postes auxquels est attribuée l'exécution de chaque tâche, dans la situation actuelle et dans la situation souhaitée	83
Tableau 23	Tâches reliées à la "supervision" de l'enseignement proprement dit - Répartition pourcentuelle des écoles selon les postes ou les groupes de postes auxquels est attribuée l'exécution de chaque tâche identifiée, tant dans la situation actuelle que dans la situation souhaitée	91
Tableau 24	Tâches d'enseignant reliées directement à l'acte d'enseigner - Répartition pourcentuelle des écoles selon que les enseignants, d'après l'opinion de leurs supérieurs immédiats, se préoccupent ou non de chacune des tâches identifiées dans ce tableau	92
Tableau 25	Tâche de gestion reliée à la direction de l'apprentissage - Répartition pourcentuelle des écoles selon les postes ou les groupes de postes auxquels est attribuée l'exécution de la tâche identifiée, tant dans la situation actuelle que dans la situation souhaitée	95

		Pages
Tableau 26	Tâches d'enseignant reliées à la direction de l'apprentissage - Répartition pourcentuelle des écoles selon que les enseignants, d'après l'opinion de leurs supérieurs immédiats, se préoccupent ou non de chacune des tâches identifiées dans ce tableau	96
Tableau 27	Tâche de gestion reliée au contrôle de l'apprentissage - Répartition pourcentuelle des écoles selon les postes ou les groupes de postes auxquels est attribuée l'exécution de la tâche identifiée, tant dans la situation actuelle que dans la situation souhaitée	99
Tableau 28	Tâches d'enseignant reliées au contrôle de l'apprentissage - Répartition pourcentuelle des écoles selon que les enseignants, d'après l'opinion de leurs supérieurs immédiats, se préoccupent ou non de chacune des tâches identifiées dans ce tableau	100
Tableau 29	L'évaluation des enseignants - Répartition pourcentuelle des écoles selon les postes ou les groupes de postes auxquels est attribuée l'exécution des tâches identifiées, tant dans la situation actuelle que dans la situation souhaitée	107
Tableau 30	Distribution des écoles de l'échantillon suivant le type de structure et suivant la dimension de la clientèle	129
Tableau 31	Comparaison entre les structures proposées et les structures actuelles quant au nombre de postes de personnel à la la direction	136

		Pages
Tableau 32	Les effectifs en personnel de direction dans certaines écoles secondaires de l'Ontario et des Etats-Unis	141
Tableau 33	Répartition pourcentuelle des écoles secondaires polyvalentes selon l'identification du supérieur immédiat des enseignants, des chefs de groupes, des professionnels non enseignants, et selon le type de structure de l'école.	150
Tableau 34	Les champs de responsabilités du directeur d'école secondaire polyvalente et de l'adjoint administratif - Répartition pourcentuelle des écoles selon les champs de responsabilités du directeur d'école et de l'adjoint administratif	155
Tableau 35	Les absences d'élèves - Graphe représentant le nombre d'élèves absents par jour par école par rapport au nombre d'élèves inscrits	169
Tableau 36	Les taux d'absences des élèves - Répartition pourcentuelle des écoles selon les taux d'absences des élèves et selon la clientèle inscrite dans les écoles	170
Tableau 37	La distribution des écoles selon l'identification du principal responsable du système de contrôle des absences et selon la dimension de la clientèle des écoles	172
Tableau 38	Graphe représentant la distribution des écoles selon la clientèle inscrite et selon le temps par élève absent consacré au contrôle des absences	173

		Pages
Tableau 39	Graphe représentant la distribution des écoles selon la clientèle inscrite et selon le temps par élève inscrit consacré au contrôle des absences	174
Tableau 40	Graphe représentant la distribution des écoles selon la clientèle inscrite et selon le temps pondéré par élève inscrit consacré au contrôle des absences	176
Tableau 41	Graphe représentant la distribution des écoles selon le nombre d'élèves absents par jour et selon le nombre de personnes exécutant une ou des tâches reliées au contrôle des absences dans chacune des écoles	178
Tableau 42	La suppléance du personnel - Distribution pourcentuelle des écoles selon l'existence ou non d'une suppléance en cas d'absence des divers types de personnel	185
Tableau 43	Distribution des écoles selon le taux d'absences des enseignants et selon le nombre d'élèves inscrits pour les années 1971/1972 et 1972/1973	188
Tableau 44	Distribution des écoles selon le taux d'absences des enseignants et selon le nombre total d'enseignants dans l'école pour l'année scolaire 1971/1972	190
Tableau 45	Distribution des écoles selon le taux d'absences des enseignants et selon le nombre total d'enseignants dans l'école pour l'année scolaire 1972/1973	191
Tableau 46	Distribution des écoles selon les taux d'absences comparés des élèves et des enseignants pour l'année scolaire 1972/1973	193

		Pages
Tableau 47	Identification des jours de la semaine où les taux d'absences des enseignants sont les plus élevés	195
Tableau 48	Identification des mois de l'année où les taux d'absences des enseignants sont les plus élevés	196
Tableau 49	Distribution des écoles selon le taux de disponibilité des enseignants pour la suppléance et selon le nombre d'enseignants dans l'école	201
Tableau 50	Distribution des écoles selon le taux d'absences des enseignants et le taux de disponibilité pour la suppléance	202
Tableau 51	Répartition pourcentuelle des écoles selon la proportion de leurs besoins de suppléance satisfaits par les enseignants réguliers et selon le taux de disponibilité des enseignants	204
Tableau 52	Les divers types de personnel de l'école selon la proportion des écoles qui les utilisent dans la préparation des horaires	212
Tableau 53	Le taux de participation du personnel de cadre, du personnel enseignant et du personnel professionnel non enseignant à la préparation des horaires, selon le nombre de participants	213
Tableau 54	Les temps contribués à la préparation des horaires par les divers types de personnel	214
Tableau 55	Graphe indiquant par école le temps absolu par élève inscrit consacré à la préparation des horaires	216
Tableau 56	Graphe indiquant par école le temps pondéré par élève inscrit consacré à la préparation des horaires	217

		Pages
Tableau 57	Les règles de détermination des effectifs en personnel de cadre et de gérance pour les écoles secondaires	253
Tableau 58	La sélection du personnel - Répartition pourcentuelle des écoles secondaires polyvalentes selon l'existence ou la non-existence d'un rôle évident du directeur dans la sélection des divers types de personnel de son école	261
Tableau 59	Degré (en %) de participation à la sélection du personnel dans les écoles secondaires polyvalentes de l'échantillon	262
Tableau 60	Répartition pourcentuelle, par type de personnel, des écoles secondaires polyvalentes dont le directeur a un rôle évident dans l'affectation des tâches à son personnel	266
Tableau 61	La probation du personnel - Répartition pourcentuelle des écoles secondaires polyvalentes selon la durée de la période de probation en vigueur pour les divers types de personnel	267
Tableau 62	L'évaluation du personnel - Répartition pourcentuelle des écoles secondaires polyvalentes, selon l'existence pour chaque type de personnel, d'un système officiel d'évaluation du personnel, et selon l'existence d'une évaluation - maison non exigée officiellement	270
Tableau 63	Le congédiement du personnel - Répartition pourcentuelle des écoles selon qu'il est plutôt facile ou plutôt difficile de congédier le personnel et selon les types de personnel de l'école secondaire polyvalente	272
Tableau 64	Le rôle du conseil d'école	284

		Pages
Tableau 65	Le rôle du comité d'école	286
Tableau 66	Perception moyenne des administrateurs d'écoles secondaires polyvalentes de leur niveau de prise de décision et de leur désir de prise de décision et leur satisfaction face à la prise de décision	291
Tableau B-1	Distribution des écoles de l'échantillon selon la dimension de la clientèle et selon la langue de l'école	324
Tableau B-2	Distribution de la population totale de l'échantillon (119 écoles) selon la clientèle et selon les milieux urbain et rural	326
Tableau B-3	Distribution de la population totale de l'échantillon (119 écoles) selon la clientèle et selon la langue de l'école	327
Tableau B-4	Distribution de la population totale de l'échantillon (119 écoles) selon la clientèle, selon les milieux urbain et rural et selon la langue de l'école	328
Tableau B-5	Distribution des écoles secondaires polyvalentes qui fonctionnaient en 1972/1973, selon la capacité des écoles (159 écoles)	329
Tableau C-1	Le personnel de cadre et le personnel de gérance des écoles de l'échantillon	331

		Pages
Tableau C-2	Le personnel enseignant des écoles de l'échantillon	332
Tableau C-3	Le personnel professionnel non enseignant des écoles de l'échantillon	333
Tableau C-4	Le personnel technique des écoles de l'échantillon	335
Tableau C-5	Le personnel administratif des écoles de l'échantillon	336
Tableau C-6	Le personnel de secrétariat des écoles de l'échantillon	337
Tableau D-1	Distribution pourcentuelle des écoles d'après l'accès des étudiants à la bibliothèque à divers moments de la journée	340
Tableau E-1	La tenue de sessions d'examens dans les écoles de l'échantillon	346
Tableau F-1	Identification des postes dans les structures administratives des écoles de l'échantillon	348
Tableau F-2	Identification des postes dans la structure proposée par la direction de chaque école de l'échantillon	349
Tableau G-1	Répartition des effectifs totaux de l'ensemble des écoles de l'échantillon (22 écoles)	354
Tableau G-2	Calcul de ratios entre les divers types d'effectifs des écoles de l'échantillon	355

PRESENTATION

ET

DEFINITION DE L'ETUDE

PRESENTATION ET DEFINITION DE L'ETUDE

JUSTIFICATION DE L'ETUDE

La mise en place par le ministère de l'Education d'une équipe de travail (le Groupe POLY) chargée de l'étude de l'organisation et du fonctionnement des écoles secondaires polyvalentes résulte principalement des faits suivants:

Suite à la publication, en 1963 et 1964, des premiers volumes du rapport de la Commission royale d'enquête sur l'enseignement, le ministère de l'Education créé en 1964 a entrepris, dans le cadre de la régionalisation de l'enseignement secondaire, la réalisation d'un plan d'aménagement d'écoles secondaires polyvalentes sur l'ensemble du territoire québécois.

Dès 1967/1968, près d'une dizaine d'écoles sont considérées comme des écoles secondaires polyvalentes. On en compte 160 en 1972/1973 et il est prévu qu'en 1975/1976 l'enseignement secondaire sera dispensé presque exclusivement dans près de 250 écoles secondaires polyvalentes.

Depuis 1965, le ministère de l'Education, après consultation des organismes concernés, établit des règles pour la détermination des effectifs en personnel à la direction des écoles.

Le dernier comité consultatif de revision de ces règles administratives n'a pu arriver à des recommandations qui soient le résultat de véritables consensus des organismes consultés.

En conséquence, le ministère de l'Education a annoncé, le 15 juin 1972, que

toute addition ultérieure de personnel à la direction des écoles secondaires polyvalentes et toute modification aux règles administratives actuelles devraient être basées sur une étude sys-

tématique et contrôlée de l'organisation et du fonctionnement des écoles secondaires polyvalentes. (1)

L'étude confiée au Groupe POLY constitue une première approche dans le sens d'une telle étude systématique.

MANDAT DU GROUPE POLY

Le mandat du Groupe POLY est défini dans la circulaire numéro 13-10 (2) de la politique administrative et salariale comme une étude de l'organisation et du fonctionnement des écoles secondaires polyvalentes.

La circulaire numéro 13-10 ne définit toutefois pas explicitement ces deux termes. Elle précise cependant comme suit l'objet de l'étude:

L'étude portera principalement sur l'analyse des fonctions d'encadrement et des tâches administratives et techniques requises pour l'administration de l'école secondaire polyvalente et approfondira les points suivants:

- *les caractéristiques des divers types d'écoles secondaires polyvalentes suivant la dimension de la clientèle, les modes d'organisation de l'apprentissage, l'aménagement physique, etc.*
- *les structures administratives (types de structures):*
  - *encadrement du personnel,*
  - *encadrement des élèves;*
- *les modes de fonctionnement de la gestion;*
- *les tâches exercées;*
  - *tâches propres aux fonctions de cadres,*
  - *tâches professionnelles,*

---

(1) La politique administrative et salariale, Circulaire numéro 13-10, Ministère de l'Education, Québec, 15 juin 1972, paragraphe 7.

(2) La circulaire numéro 13-10 est reproduite à l'annexe A.

- *tâches administratives,*
- *tâches techniques;*

- *les types de personnel affecté à ces diverses tâches et l'analyse des tâches de ces types de personnel;*

- *l'application des règles administratives concernant la détermination des effectifs pour les divers types de personnel de l'école secondaire polyvalente.* (1)

COMPOSITION DU GROUPE POLY

Le recrutement des membres du Groupe POLY a commencé au début de juillet 1972 mais ce n'est que le 11 septembre que la composition du groupe a été complétée comme suit:

- deux administrateurs pédagogiques (directeurs d'écoles secondaires polyvalentes),
- un administrateur pédagogique (services de l'enseignement d'une commission scolaire),
- un spécialiste en analyse des tâches, (2)
- un spécialiste en relations du travail,
- un ingénieur en systèmes, méthodes et procédures,
- un spécialiste en recherche,
- le coordonnateur du groupe.

Le groupe devait compter, de plus, un spécialiste en gestion qui n'a pu être recruté.

---

(1) Circulaire numéro 13-10, paragraphe 8.

(2) Poste devenu vacant le 20 novembre 1972.

DEFINITION DE L'ETUDE

Le mandat étant très vaste, le Groupe POLY a délimité son étude pour tenir compte de ses ressources en personnel et en temps.

Comme on l'a vu, l'objet général de l'étude porte sur l'organisation et le fonctionnement des écoles secondaires polyvalentes.

Dans le contexte de l'étude du Groupe POLY, l'organisation comporte les éléments structurels à l'intérieur ou au moyen desquels s'effectuent normalement toutes les activités de l'école.

L'étude de l'organisation de l'école secondaire polyvalente a donc plus précisément pour objet l'analyse des aspects structurels concernant les programmes d'études, les horaires, l'aménagement physique, la clientèle et le personnel, le partage des responsabilités, les systèmes administratifs...

Le fonctionnement a trait à l'utilisation des processus au moyen desquels les éléments structurels et les ressources de l'organisme produisent des résultats contrôlables.

L'étude du fonctionnement de l'école secondaire polyvalente a donc plus précisément pour objet l'exercice des fonctions de la gestion, le processus de prise de décision, les pratiques administratives, les communications humaines et les relations formelles et non formelles entre les divers éléments structurels.

Compte tenu de cette explication des termes " organisation " et " fonctionnement ", deux objectifs généraux sont visés par l'étude du Groupe POLY.

OBJECTIF DE L'ETUDE DE L'ORGANISATION

Procéder à un relevé et à l'analyse des éléments structurels de l'école secondaire polyvalente, tels la structure administrative et les caractéristiques du partage des responsabilités, le plan d'organisation des effectifs (clientèle et personnel), les programmes et les horaires, l'aménagement des ressources physiques...

OBJECTIF DE L'ETUDE DU FONCTIONNEMENT

Procéder à un relevé et à l'analyse des processus utilisés pour la gestion de l'école (processus administratif, processus de la prise de décision), des pratiques administratives en usage, du style de gestion des administrateurs.

Après avoir défini globalement l'objet de son étude, le Groupe POLY a subdivisé le domaine de la recherche en secteurs et, compte tenu des objectifs énoncés plus haut pour l'ensemble de l'étude, a déterminé des objectifs spécifiques pour chacun des secteurs.

Les secteurs retenus par le Groupe POLY sont les suivants:

1- L'encadrement des étudiants
2- La gestion de l'enseignement
3- La structure administrative de l'école secondaire polyvalente et le partage des responsabilités

4- Les systèmes administratifs
5- La prise de décision dans le système "commission-école"
6- Les motivations au travail, les attitudes et les comportements administratifs et la satisfaction au travail des administrateurs de l'école secondaire polyvalente

1. L'encadrement des étudiants

Par l'expression "encadrement des étudiants", utilisée dans la circulaire numéro 13-10, le Groupe POLY comprend l'environnement

et particulièrement l'environnement humain qui est fait à l'étudiant dans l'école secondaire polyvalente.

L'étude de cet encadrement porte plus particulièrement sur le régime pédagogique de l'école et sur les ressources physiques et humaines d'encadrement.

Objectif de l'étude

Décrire et analyser l'environnement, en particulier l'environnement humain, qui est fourni à l'étudiant dans les diverses situations de son apprentissage et de sa vie en milieu scolaire.

2. La gestion de l'enseignement

Le principal objectif de l'école est de favoriser l'apprentissage des élèves. A cet effet, l'enseignement demeure le moyen privilégié qu'utilise l'école secondaire polyvalente.

L'étude du Groupe POLY porte non pas sur l'enseignement lui-même mais sur la gestion de l'enseignement telle qu'exercée par les administrateurs de l'école et par les chefs de groupe.

Objectif de l'étude

Vérifier dans quelle mesure et par qui sont exercées les fonctions de la gestion de l'enseignement dans l'école secondaire polyvalente.

3. La structure administrative de l'école secondaire polyvalente et le partage des responsabilités

Parmi les éléments structurels de l'école secondaire polyvalente qui font l'objet de l'étude du Groupe POLY, une attention particulière est portée à la structure administrative et au partage des responsabilités, car ces éléments sont normalement des moyens privilégiés que se donne un organisme pour fonctionner efficacement.

On peut étudier ces éléments structurels pour eux-mêmes c'est-à-dire pour vérifier dans quelle mesure ils respectent les principes d'organisation généralement admis.

L'étude de ces éléments structurels doit aussi tenir compte du contexte global de la gestion de l'organisme visé et vérifier la pertinence du choix de tels éléments d'organisation en regard des objectifs poursuivis par l'organisme et des ressources dont il dispose.

Objectif de l'étude

Décrire et analyser les structures administratives des écoles secondaires polyvalentes et les caractéristiques du partage des responsabilités entre les membres du personnel de direction de ces écoles

1° pour en vérifier la valeur théorique d'après des critères et des principes d'organisation généralement admis,

2° pour en mesurer la pertinence en rapport avec les objectifs et les ressources de l'organisme.

4. Les systèmes administratifs

La gestion d'un organisme aussi complexe que l'école secondaire polyvalente exige la systématisation des opérations requises pour la réalisation de programmes déterminés.

Des nombreux systèmes susceptibles d'exister dans les écoles secondaires polyvalentes, le Groupe POLY se limite à l'étude de certains éléments d'organisation reliés au contrôle des absences, à la suppléance du personnel et à la préparation des horaires.

Objectif de l'étude

Décrire et analyser les pratiques et procédures administratives utilisées dans les écoles secondaires polyvalentes pour systématiser la prise de décision relativement à certaines situations courantes de l'administration de ces écoles.

5. La prise de décision dans le système "commission-école"

La gestion d'une école secondaire polyvalente s'effectue normalement dans le cadre des politiques d'une commission scolaire ou d'une commission régionale.

Le Groupe POLY a cherché à analyser les relations qui existent entre les services de la commission et la direction de l'école eu égard à la prise des décisions concernant directement la gestion de l'école.

Objectifs de l'étude

1° Déterminer le rôle des services de la commission dans la prise des décisions concernant la gestion des écoles secondaires polyvalentes

2° Déterminer le niveau de prise de décision ou de participation à la prise de décision du directeur d'école secondaire polyvalente dans divers domaines qui concernent la gestion de son école

6. Les motivations au travail, les attitudes et les comportements administratifs et la satisfaction au travail des administrateurs de l'école secondaire polyvalente

Conformément à son mandat, le Groupe POLY a fixé comme objectif global de son étude de faire un relevé (survey) et une analyse des éléments structurels de l'école secondaire polyvalente (l'organisation) et des processus utilisés (fonctionnement) pour la gestion de l'école dans le cadre de ces éléments structurels.

L'étude des cinq premiers secteurs définis est surtout centrée sur l'organisme.

Le Groupe POLY a jugé très important de compléter son étude par une recherche portant spécifiquement sur les motivations au travail, sur les attitudes et les comportements administratifs et sur la satisfaction au travail des administrateurs de l'école secondaire polyvalente.

Cette recherche a été réalisée pour le Groupe POLY par Multi-Services Professionnels (M.S.P.) Inc. désigné dans le présent rapport par M.S.P.. (1)

Objectifs de la recherche de M.S.P.

1° Obtenir l'information nécessaire pour comparer les motivations du personnel de gestion (directeurs et directeurs adjoints) d'un échantillon des écoles secondaires polyvalentes du Québec à celle d'administrateurs tirés du milieu industriel

2° Obtenir une mesure des attitudes de ce même personnel lorsqu'il s'agit d'adopter de nouveaux modes ou comportements de gestion

3° Identifier les sources de satisfaction et d'insatisfaction du personnel visé tant d'un point de vue individuel que d'un point de vue administratif

---

(1) Multi-Services Professionnels (M.S.P.) Inc., Les administrateurs d'écoles polyvalentes: leurs motivations, leur fonctionnement administratif et leur satisfaction au travail, Montréal, mai 1973, 227 pages.

LES TRAVAUX DU GROUPE POLY

Les principales activités du Groupe POLY ont porté sur les points suivants:

- l'analyse du mandat et la définition de l'étude;
- l'échantillonnage des écoles;
- la cueillette de l'information;
- l'analyse de l'information.

L'échantillonnage

Tel que décrit à l'annexe B, l'échantillonnage a été fait au hasard de l'ensemble des écoles secondaires polyvalentes, compte tenu des restrictions suivantes:

a) l'échantillon ne doit pas comprendre d'écoles qui ne fonctionnaient pas en 1971/1972;

b) les écoles retenues doivent compter au moins 1,000 élèves;

c) l'échantillon ne doit pas compter plus d'une école par commission scolaire.

L'échantillon adopté comprend vingt-deux (22) écoles dont quatre (4) de langue anglaise.

Des écoles ont également été sélectionnées en Ontario et aux Etats-Unis à partir de listes d'écoles obtenues des organismes s'occupant de l'enseignement secondaire. Les écoles choisies à l'extérieur du Québec devaient pouvoir se comparer le plus possible quant à la clientèle et quant au programme institutionnel aux écoles secondaires polyvalentes du Québec.

Les quatre (4) écoles suivantes ont été retenues en Ontario:

. Cedarbrae Collegiate Institute, Scarborough (2,307 élèves),

. Nelson High School, Burlington (1,944 élèves),

. Victoria Park Secondary School, North York (2,307 élèves),

. Westdale Secondary School, Hamilton (1,683 élèves).

Aux Etats-Unis, les quatre (4) écoles secondaires choisies sont:

. Chicopee Comprehensive High School, Chicopee, Massachusetts (2,487 élèves),

. Danbury High School, Danbury, Connecticut (2,375 élèves),

. Hartford Public High School, Hartford, Connecticut (2,151 élèves),

. Newburgh Free Academy, Newburg, New York (2,405 élèves).

La cueillette de l'information

Le Groupe POLY a lui-même préparé un ensemble d'instruments pour la cueillette de l'information, Ces instruments prennent la forme de questionnaires à compléter par écrit et de schémas d'entrevue.

On a limité les répondants au supérieur immédiat des directeurs d'écoles et aux membres du personnel à la direction des écoles (directeur, directeurs adjoints, adjoint administratif, technicien en organisation scolaire).

Les questionnaires écrits portent sur les objets suivants:

- les renseignements généraux concernant la clientèle, le personnel, etc.,
- la structure administrative de l'école et les organismes de participation et de consultation,
- la proposition d'une structure par l'équipe de gestion de l'école,
- la gestion de l'enseignement,
- l'encadrement des étudiants,
- la description des tâches effectuées par chaque membre du personnel de direction de l'école,
- les absences d'élèves,
- les absences du personnel et la suppléance,
- la préparation des horaires.

L'objet des schémas d'entrevues de même que les interviewés sont identifiés ci-après:

- l'entrevue avec le directeur général de la commission (ou le supérieur immédiat des directeurs d'écoles) visait à obtenir des renseignements sur l'organisation administrative de la commission, sur les effectifs, sur le rôle des services, sur la délégation de décisions au niveau de l'école;
- l'entrevue avec le directeur d'école traitait de son rôle et du rôle des services de la commission scolaire dans la prise de décisions concernant la gestion même de l'école;
- une entrevue avec chacun des directeurs adjoints responsables de la gestion de l'enseignement avait pour objet les pratiques pédagogiques des enseignants qu'ils dirigent;

une entrevue avec chacun des membres de l'équipe de gestion de l'école cherchait à délimiter les responsabilités de chacun.

Lors de la rencontre de deux jours avec le directeur de chacune des écoles choisies en Ontario et aux Etats-Unis, on a utilisé les éléments jugés les plus significatifs des instruments de cueillette de l'information utilisés dans les écoles du Québec.

La cueillette de l'information a été réalisée par deux membres du groupe dans chacune des écoles. Au Québec, les questionnaires écrits ont été remis et expliqués aux répondants de chaque école, environ deux semaines avant la tenue des entrevues. En moyenne une semaine a été consacrée à chaque école.

L'analyse de l'information

Les informations obtenues des répondants ont été compilées suivant les secteurs retenus dans la définition de l'étude. Chaque membre du groupe a ensuite procédé à l'analyse d'un secteur, compte tenu des objectifs définis pour ce secteur de l'étude. Les résultats de l'analyse ont été discutés par l'ensemble du groupe pour en dégager les conclusions et les recommandations.

CARACTERISTIQUES DES ECOLES DE L'ECHANTILLON

On décrit ici certaines caractéristiques concernant le milieu, l'aménagement physique, le nombre d'années de fonctionnement, la clientèle et le personnel des écoles de l'échantillon.

A. Le milieu de l'école

La répartition des écoles de l'échantillon, comme de l'ensemble des écoles secondaires polyvalentes, entre le milieu urbain et le milieu rural se traduit dans le rapport de deux à un en faveur du milieu urbain. (1)

---

(1) Voir la définition de milieu urbain à l'annexe B, page 325.

Quant à l'étendue du territoire desservi par l'école, le seul indice retenu ici est la distance entre l'école et la municipalité la plus éloignée de l'école (tableau 1).

Tableau 1 Distribution des écoles de l'échantillon suivant la distance entre l'école et la municipalité la plus éloignée de l'école

distance (en milles)	0 à 4	5 à 9	10 à 19	20 à 29	30 à 39	40 à 49	50 à 60
nombre d'écoles (%)	3 (14%)	4 (18%)	1 (5%)	3 (14%)	8 (36%)	1 (5%)	2 (9%)

La distance moyenne est de 25.85 milles et la médiane, 31 milles. Aux extrêmes, on trouve trois écoles avec des distances respectives de zéro (0), un (1) et de trois (3) milles et deux autres écoles avec des distances de cinquante (50) et soixante (60) milles.

B. L'aménagement physique

Dix-huit (18) écoles sont constituées d'un seul édifice alors que deux (2) écoles sont situées chacune dans deux (2) édifices, qu'une école en compte six (6) et une autre, sept (7).

C. Le nombre d'années de fonctionnement

Le tableau 2 donne la distribution des écoles selon leur nombre d'années de fonctionnement. Dans ce tableau, aucune école n'a qu'une année de fonctionnement compte tenu des critères retenus pour l'échantillonnage.

Tableau 2 Distribution des écoles de l'échantillon selon le nombre d'années de fonctionnement

années de fonctionnement	2	3	4	5	6+
nombre d'écoles (%)	6 (27%)	1 (5%)	7 (32%)	4 (18%)	4 (18%)
	32%		32%	36%	

D. La composition de la clientèle

La clientèle totale des vingt-deux écoles s'établit à 50,658 élèves. Le tableau 3 donne la répartition de cette clientèle par sexe, par année de cours et par type de formation.

Tableau 3 Répartition de la clientèle des écoles de l'échantillon par sexe, par année de cours et par type de formation

garçons	:	27,106 soit	53.5%
filles	:	23,552 soit	46.5%

Par année de cours

Sec. I	:	6,031 soit	11.9%
Sec. II	:	9,533 soit	18.8%
Sec. III	:	11,414 soit	22.5%
Sec. IV	:	11,298 soit	22.3%
Sec. V	:	10,292 soit	20.3%
Autre	:	2,090 soit	4.1%

Par type de formation

Professionnelle	:	10,610 soit	20.9%
Générale	:	37,958 soit	74.9%
Spéciale	:	2,090 soit	4.1%

Alors que la répartition des élèves selon le sexe est à peu près équivalente d'une école à l'autre, les filles représentant en général un peu moins de 50%, la répartition par année de cours et par type de formation présente des différences d'une école à l'autre.

On ne retrouve que deux écoles (9%) qui dispensent l'enseignement à toutes les années du cours (secondaire I à secondaire V) et qui comptent, de plus, des clientèles pour l'enseignement général, l'enseignement professionnel (long et court) et l'enseignement spécial (enfance inadaptée).

La clientèle de l'enseignement professionnel représente 21% de la clientèle totale des écoles, mais la proportion par école varie de 5% à 43% avec une valeur médiane de 22%.

Quant à la clientèle de l'enseignement à l'enfance inadaptée, on en retrouve dans 45% des écoles et la proportion varie de 1.7% à 17.9% de la clientèle totale de chaque école.

Proportion des élèves des commissions scolaires inscrits dans des écoles secondaires polyvalentes

La clientèle totale des vingt-deux (22) commissions scolaires s'établit à 328,446 élèves de niveau secondaire.

De ce nombre, 47% fréquentent des écoles secondaires polyvalentes. Pour l'ensemble des commissions, on compte quatre (4) fois plus d'écoles non polyvalentes que d'écoles secondaires polyvalentes.

La proportion des élèves de chaque commission scolaire inscrits dans des écoles secondaires polyvalentes est indiquée dans le tableau 4.

Cette proportion varie de 13.3% dans une commission à 100% dans une autre commission.

Tableau 4 La proportion des élèves de chaque commission scolaire qui sont inscrits dans des écoles secondaires polyvalentes

% des élèves en école polyvalente	10% à 29%	30% à 49%	50% à 79%	80% à 100%
nombre de commissions	2	5	12	3

E. La composition du personnel

Le tableau 5 donne la répartition du personnel des vingt-deux (22) écoles selon les divers types de personnels.

L'annexe C contient des statistiques plus détaillées au sujet du personnel des écoles.

Tableau 5 Répartition du personnel* des écoles de l'échantillon selon les divers types de personnel

	Nombre		% du total
Professionnels enseignants		3,084	79.41
Professionnels non enseignants			
Aumôniers	48.8		
Conseillers d'orientation	53.6		
Psychologues	13.2		
Travailleurs sociaux	19.4		
Bibliothécaires	22.3		
Autres	12.8	170	4.38
Personnel technique			
Bibliotechniciens	34.0		
Infirmières	21.7		
Techn. audio-visuel	15.5		
Techn. org. scolaire	8.0		
Autres	13.8	93	2.39
Personnel administratif			
Appariteurs	59.0		
Magasiniers et aides	56.5		
Surveillants d'élèves	64.5		
Secrétaires	213.5	393.5	10.13
Adjoints administratifs		18	0.46
Directeurs adjoints et assimilés		103	2.65
Directeurs		22	0.57
TOTAL		3,883.5	99.99

* *Le personnel affecté à l'entretien et le personnel de la cantine (cafétéria) sont exclus.*

PREMIERE PARTIE

L'ENCADREMENT DES ETUDIANTS

DANS L'ECOLE SECONDAIRE POLYVALENTE

PREMIERE PARTIE

L'ENCADREMENT DES ETUDIANTS DANS L'ECOLE SECONDAIRE POLYVALENTE

L'école secondaire polyvalente existant avant tout pour les étudiants, le Groupe POLY a cherché à analyser comment l'organisation et le fonctionnement de ce type d'école tiennent compte de cette finalité.

Notions

Par l'expression "encadrement des étudiants", telle qu'utilisée dans la circulaire numéro 13-10 de la Politique administrative et salariale, le Groupe POLY comprend l'environnement et particulièrement l'environnement humain qui est fait à l'étudiant dans l'école secondaire polyvalente.

Objectif de l'étude de l'encadrement des étudiants

Le Groupe POLY a défini comme suit l'objectif général de son étude de l'encadrement des étudiants:

> **Décrire et analyser l'environnement, en particulier l'environnement humain, qui est fourni à l'étudiant dans les diverses situations de son apprentissage et de sa vie en milieu scolaire.**

Cueillette de l'information

Les informations concernant l'encadrement des étudiants dans l'école secondaire polyvalente ont été obtenues à l'aide d'un questionnaire qui a été complété par écrit par les membres du personnel de direction des écoles qui sont responsables de la "supervision" de la vie étudiante.

Ce questionnaire cherche à identifier les divers types d'activités offertes à l'étudiant dans le programme de l'école et à décrire la contribution des divers personnels de l'école dans la direction, l'animation, le contrôle des étudiants à l'occasion de chacune de ces activités.

Objets et limites de l'étude

Le Groupe POLY a limité son étude de l'encadrement des étudiants surtout aux aspects structurels (chapitre 1) et à l'identification des ressources humaines d'encadrement (chapitre 2).

D'autres groupes ou équipes de travail, dont la Mission 7 et le Comité d'animation des activités étudiantes, ont été formés par la direction générale de l'Enseignement élémentaire et secondaire pour procéder à une étude beaucoup plus complète des divers aspects du régime pédagogique de l'école secondaire et pour chercher avec le personnel des écoles des modes d'application du Règlement numéro 7 en vue d'un meilleur environnement humain pour les étudiants.

CHAPITRE 1

L'organisation scolaire et l'encadrement des étudiants

Le Règlement numéro 7 du ministère de l'Education[1] décrit le cadre général d'organisation de l'enseignement dans les écoles des commissions scolaires. Il traite, entre autres, de l'aménagement du temps, du contenu de formation du programme institutionnel de l'école, du regroupement des élèves.

Objectif de l'étude de l'organisation scolaire

Dans son étude de l'organisation scolaire des écoles secondaires polyvalentes, le Groupe POLY s'est fixé l'objectif suivant:

> **Analyser divers éléments de l'organisation scolaire des écoles secondaires polyvalentes - aménagement du temps, composition des programmes de formation, regroupement des étudiants - et voir comment ces éléments d'organisation contribuent à l'encadrement des étudiants.**

Le présent chapitre comprend deux (2) sections:

Section 1: Les activités de l'étudiant dans l'école secondaire polyvalente.

Section 2: Le regroupement des étudiants en cellules - foyers et en cellules - communautés.

---

(1) Règlement numéro 7 du ministère de l'Education, Québec, Arrêté en Conseil numéro 1497 du 27 avril 1971, amendé par l'Arrêté en Conseil numéro 1344 du 16 mai 1972.

SECTION 1

Les activités de l'étudiant dans l'école secondaire polyvalente

Dans cette section, on traite des divers types d'activités de l'étudiant dans le cadre de l'horaire régulier de l'école ou en dehors de cet horaire.

Les activités structurées dans l'horaire régulier peuvent comprendre la participation à des cours, l'étude ou les travaux personnels, les activités étudiantes au sens du Règlement numéro 7 (1).

Les activités organisées en dehors de l'horaire régulier couvrent principalement le domaine du parascolaire.

A. Les activités à l'horaire régulier

Selon le Règlement numéro 7,

> *Au cours d'une semaine de cinq jours de classe, l'élève de niveau secondaire doit participer à 1575 minutes consacrées à des cours et, dans la mesure où les exigences des programmes approuvés par le Ministre le permettent, à des activités étudiantes. (2)*

Le tableau 6 donne les caractéristiques de l'organisation du temps dans les horaires des écoles de l'échantillon, soit la durée d'une période, le nombre de périodes par jour, le nombre de jours par cycle de l'horaire (3).

---

(1) Règlement numéro 7, mai 1972, section A, paragraphe bb.

(2) Règlement numéro 7, article 31.

(3) Par cycle, on entend le nombre de jours qu'il faut aux étudiants pour compléter une semaine-horaire laquelle ne correspond pas nécessairement à une semaine de calendrier.

Tableau 6 L'organisation du temps dans les horaires institutionnels des écoles secondaires polyvalentes

COMPOSITION DU TEMPS			TEMPS TOTAL PROGRAMMÉ par sem. (5 jrs) (en minutes)		ÉCOLES (NOMBRE)
Min./Pér.	Pér./Jour	Jr/Cycle	École	Élève	
15	27	6	1725	1500(1)	1(6)
40	6	6	1200	1200	1(7)
45					16
	7	5	1575	1575	11
	7	6	1575	1575	2
	8	5	1800	1575(2)	2
	8	6	1800	1350(3)	1
50	7	5	1750(5)	1625 1500(4)	2
53	6	7	1590		1
63	5	7	1575		1

(1) 1500 min. + 15 min./jr pour foyer + 30 min. /jr pour lunch: 1725 minutes

(2) 1575 min. + 45 min./jr pour lunch: 1800 minutes

(3) 1350 min. + 45 min./jr pour foyer et activités + 45 min./jr pour lunch: 1800 minutes

(4) 1500 min. + 50 min./jr pour activités libres: 1750 minutes

(5) y compris les battements ou intervalles entre les périodes de cours.

(6) horaire modulaire flexible

(7) double horaire

Explications et commentaires (tableau 6)

1. L'unité de base de l'horaire - la période - a une durée de 45 minutes dans presque toutes les écoles (16 écoles sur 22).

   Si l'on considère les situations extrêmes, une école qui fonctionne avec un horaire modulaire flexible utilise des périodes de 15 minutes, tandis qu'une autre école a opté pour des périodes de 63 minutes.

2. La semaine - horaire est généralement répartie sur cinq jours. Toutefois, elle est de six (6) jours dans cinq (5) écoles et de sept (7) jours dans deux (2) écoles.

3. Dans quatre (4) écoles, les exigences du Règlement numéro 7 du ministère de l'Education ne sont pas respectées quant au nombre minimum de minutes d'activités de formation inscrites à l'horaire des élèves, soit 1575 minutes. Une de ces écoles fonctionne toutefois sur la base d'un horaire décallé ou double horaire.

La composition de l'horaire

Le tableau 7 indique, pour les écoles de l'échantillon réparties en trois groupes selon la dimension de leur clientèle et pour l'ensemble de ces écoles, l'organisation du temps à l'horaire des étudiants et la répartition des périodes en périodes de cours, d'étude, d'activités étudiantes.

Tableau 7 Les horaires des étudiants dans l'école secondaire polyvalente - Distribution des écoles de l'échantillon selon le contenu des périodes à l'horaire des étudiants pour chaque année de cours

Écoles de moins de 1750 élèves (7 écoles)

	Sec. 1	Sec. 2	Sec. 3	Sec. 4	Sec. 5	Ensemble de l'école
1. cours seulement	2	1	2	2	4	2
2. cours + études	0	1	2	2	1	1
3. cours + activités	1	2	2	2	2	2
4. cours + activités + études	2	2	1	1	0	2
nombre d'écoles	5	6	7	7	7	7

Écoles de 1750 à 2749 élèves (8 écoles)

	Sec. 1	Sec. 2	Sec. 3	Sec. 4	Sec. 5	Ensemble de l'école
1. cours seulement	1	1	1	1	1	0
2. cours + études	1	1	2	2	1	2
3. cours + activités	2	2	3	4	3	2
4. cours + activités + études	2	2	2	1	3	4
nombre d'écoles	6	6	8	8	8	8

Écoles de 2750 élèves et plus (7 écoles)

	Sec. 1	Sec. 2	Sec. 3	Sec. 4	Sec. 5	Ensemble de l'école
1. cours seulement	1	1	3	2	2	0
2. cours + études	1	1	1	1	1	1
3. cours + activités	2	4	2	2	1	3
4. cours + activités + études	1	1	1	2	3	3
nombre d'écoles	5	7	7	7	7	7

Ensemble des écoles (22 écoles)

	Sec. 1	Sec. 2	Sec. 3	Sec. 4	Sec. 5	Ensemble de l'école
1. cours seulement	4 (25%)	3 (16%)	6 (27%)	5 (23%)	7 (32%)	2 (9%)
2. cours + études	2 (13%)	3 (16%)	5 (23%)	5 (23%)	3 (14%)	4 (18%)
3. cours + activités	5 (31%)	8 (42%)	7 (32%)	8 (36%)	6 (27%)	7 (32%)
4. cours + activités + études	5 (31%)	5 (26%)	4 (18%)	4 (18%)	6 (27%)	9 (41%)
nombre d'écoles	16 (100%)	19 (100%)	22 (100%)	22 (100%)	22 (100%)	22 (100%)

Explications et commentaires (tableau 7)

Des résultats du tableau 7, il ressort ce qui suit:

1. Deux écoles (9%) n'offrent à leurs étudiants que des périodes de cours. Ce sont toutes deux des écoles de moins de 1750 élèves et l'une d'elles ne dispense l'enseignement qu'au deuxième cycle du secondaire.

2. L'horaire de l'étudiant dans 27% des écoles, y compris celles visées par le paragraphe précédent, ne comporte que des périodes de cours et des périodes d'étude ou de travail personnel. La moitié de ces écoles comptent moins de 1750 élèves.

   Si l'on considère maintenant chaque année de cours, la proportion des écoles qui n'offrent que des cours ou que des cours et des périodes d'étude est la suivante:

   - secondaire 1 : 38%,
   - secondaire 2 : 32%,
   - secondaire 3 : 50%,
   - secondaire 4 : 46%,
   - secondaire 5 : 46%.

   On observe donc qu'environ la moitié des écoles n'ont intégré aucune activité étudiante à l'horaire de leurs élèves du deuxième cycle. C'est la même situation pour les élèves du premier cycle dans environ le tiers des écoles.

3. 73% des écoles intègrent des activités étudiantes à l'horaire. Alors que 41% des écoles en inscrivent à l'horaire pour toutes leurs années de cours, dans 9% des écoles on n'en retrouve que pour une seule année de cours.

Des activités étudiantes sont intégrées à l'horaire surtout dans les écoles de 1750 élèves ou plus. En effet, alors que 58% des écoles de moins de 1750 élèves offrent de telles activités, l'horaire des écoles de moyenne et de grande dimensions en comprend dans respectivement 75% et 86% de ces écoles.

Le nombre de périodes d'activités étudiantes intégrées à l'horaire

Les 73% des écoles qui incluent des activités étudiantes à l'horaire de leurs élèves le font généralement pour l'équivalent de une (1) à cinq (5) périodes de 45 minutes par semaine, comme le montrent les informations du tableau 8.

Tableau 8 Le nombre de périodes d'activités étudiantes à l'horaire - Distribution des écoles ayant intégré des activités étudiantes à l'horaire selon le nombre maximum de périodes de 45 minutes affectées chaque semaine à ces activités

	Nombre d'écoles suivant les années de cours				
année de cours / n. pér. 45 min.	Sec. 1	Sec. 2	Sec. 3	Sec. 4	Sec. 5
une	1	2	–	–	–
deux	1	2	2	2	2
trois	4	3	4	3	3
quatre	2	2	1	1	1
cinq	2	3	4	6	4
dix	–	–	–	–	1
quinze	–	–	–	–	1

La diversité des activités étudiantes intégrées à l'horaire et la proportion des étudiants qui participent à ces activités

Le questionnaire du Groupe POLY demandait aux répondants d'identifier les activités étudiantes inscrites à l'horaire et d'indiquer le nombre d'étudiants qui participaient à chacune.

L'information à ce sujet n'est utilisable que pour 64% des écoles.

Si l'on exclut deux (2) écoles dont l'horaire comporte respectivement 30 et 44 activités étudiantes, le nombre d'activités différentes à l'horaire des autres écoles varie entre 5 et 21, la médiane étant 12.

Le taux de participation des étudiants à ces activités s'établit entre 10% et 20% pour près de la moitié de ces écoles. Dans les autres écoles, on compte généralement 30% des élèves qui ont choisi une ou des activités étudiantes à leur horaire, si l'on fait exception de deux (2) écoles où environ 50% des étudiants participent à telles activités.

Les activités étudiantes organisées durant l'horaire régulier appartiennent le plus souvent aux domaines des arts et des sports collectifs. L'horaire permet aussi, dans plusieurs écoles, la participation de l'étudiant à des activités scientifiques, à des associations à caractère philanthropique, à des oeuvres liturgiques ou de pastorale, etc...

B. Les activités parascolaires

Par activités parascolaires, on entend ici les activités socio-culturelles, sportives ou autres auxquelles participent librement les étudiants en dehors des périodes de l'horaire régulier, mais dans le cadre des activités de l'école.

Les résultats qui suivent couvrent vingt (20) des vingt-deux (22) écoles de l'échantillon.

Dans toutes ces écoles, des activités parascolaires sont organisées principalement dans les domaines sportif, artistique et socioculturel. Elles ont lieu le plus souvent pendant la période du dîner et après la classe de l'après-midi.

Presque toutes les écoles en organisent aussi, de façon occasionnelle ou régulière, après le souper et durant les congés de fin de semaine.

Le nombre d'activités parascolaires différentes varie de 5 à 25 dans 75% des écoles; les autres écoles en organisent soit une ou deux, soit entre 40 et 50. En excluant les extrêmes, la médiane se situe entre 12 et 13 activités.

C. Les contraintes dans l'organisation des activités étudiantes et dans la participation des étudiants

D'après les informations rapportées ci-dessus, l'intégration des activités étudiantes à l'horaire de l'élève est loin d'être une pratique généralisée dans l'école secondaire polyvalente.

Il est vrai que les directions d'écoles, en s'appuyant sur le Règlement numéro 7, peuvent invoquer comme raison que "les exigences des programmes approuvées par le Ministre" (1)ne permettent pas d'inclure de telles activités à l'horaire. Des répondants ont aussi expliqué cette situation soit par les limites de l'utilisation de l'informatique pour la préparation des horaires, soit par l'insuffisance du budget, soit par la réticence des enseignants ou leur refus de prendre en charge ces activités...

Au sujet de l'organisation d'activités étudiantes intégrées ou non à l'horaire et de la participation des étudiants, plusieurs répondants ont souligné des facteurs qui en entravent la réalisation.

---

(1) Règlement numéro 7, article 31.

On note particulièrement les points suivants:

- la rigidité des horaires de transport et la longueur exagérée de la journée scolaire pour un certain nombre d'élèves causée par la durée des trajets (voir page 16 pour les distances à parcourir);

- le peu de disponibilité du personnel pour agir comme animateur à l'occasion de ces activités;

- l'inexistence ou la non-convenance des aménagements actuels: locaux non appropriés ou trop exigus, absence d'aménagement pour jeux extérieurs...

SECTION 2

Le regroupement des élèves en cellules - foyers et en cellules - communautés

Le Règlement numéro 7 fait une obligation au personnel de direction de l'école secondaire de "répartir la population de l'école en cellules - communautés" et de "réunir régulièrement les élèves par cellules - communautés ou en assemblées plus grandes, en vue d'assurer l'encadrement des élèves et la personnalisation de l'école"(1).

Tel qu'explicité dans le projet de guide(2) publié par la direction générale de l'Enseignement élémentaire et secondaire concernant l'animation des activités étudiantes, la cellule - communauté est normalement constituée de quatre (4) ou cinq (5) cellules - foyers et regroupe de 100 à 150 élèves. La cellule - foyer ou le foyer (15 à 30 élèves) est une formule d'encadrement qui se rapproche de la formule de tutorat préconisée par le Rapport Parent .(3)

Le projet de guide cité ci-dessus contient des suggestions quant à la formation et au fonctionnement des cellules-foyers et des cellules-communautés.

---

(1) Règlement numéro 7, articles 54 et 55.

(2) L'animation des activités étudiantes dans les commissions scolaires dispensant l'enseignement secondaire, Guide à l'intention des commissions scolaires, Document de travail, Québec, Direction générale de l'Enseignement élémentaire et secondaire, Ministère de l'Education, Québec, novembre 1971, 69 pages.

(3) Rapport de la commission royale d'enquête sur l'enseignement, tome III, Québec, 1964.

A. Les cellules - foyers

D'après les informations obtenues, la formule des cellules - foyers est pratiquée, pour une partie ou la totalité de la clientèle, dans seulement 36% des écoles secondaires polyvalentes, dont toutes celles de milieu anglophone.

Dans les trois quarts de ces écoles, on ne tient qu'une réunion hebdomadaire durant une partie d'une période de cours programmée à l'horaire. C'est seulement dans le quart de ces écoles qu'une réunion de 15 à 30 minutes a lieu chaque jour, généralement au début de la journée scolaire.

La période de cellule - foyer est ordinairement programmée avec le "bloc" de français ou de formation de la personne.

Les répondants de la moitié des écoles où on regroupe les étudiants en cellules-foyers reconnaissent qu'on utilise les réunions presque uniquement pour des fins administratives: communication d'avis et d'information, contrôle des présences, etc...

B. Les cellules - communautés

On n'a formé des cellules - communautés que dans 23% des écoles, dont presque toutes celles de milieu anglophone.

Cette situation s'explique sans doute par le fait que le Règlement numéro 7 qui prévoit cette formule d'encadrement des étudiants n'a été promulgué qu'en avril 1971 et l'application des articles 54 et 55 de ce règlement n'est obligatoire que depuis septembre 1972. Il faut convenir, de plus, qu'on en est encore à une période d'essai et de rodage de formules d'encadrement des étudiants.

Conclusions sur l'organisation scolaire comme facteur d'encadrement

Même s'il faut reconnaftre que l'intégration des activités étudiantes à l'horaire et au profil de l'étudiant ne fait l'objet d'une politique et d'une règlementation officielle du ministère de l'Education que depuis l'adoption du Règlement numéro 7 en avril 1971, on doit quand même constater qu'en 1972/1973, un peu plus du quart des écoles secondaires polyvalentes n'ont encore aucune activité étudiante intégrée à l'horaire d'aucun de leurs élèves.

De plus, si l'on considère uniquement les élèves de Secondaire I, c'est-à-dire les élèves qui en sont à leur première année dans une institution aussi complexe que l'école secondaire polyvalente, on se rend compte que plus du tiers des écoles qui ont des élèves à cette année de cours ne leur offrent à l'horaire que des activités proprement académiques.

C'est donc dire que l'application du Règlement numéro 7 concernant l'intégration à l'horaire d'activités étudiantes est loin d'être une pratique généralisée. Le regroupement des élèves en cellules - communautés l'est encore moins.

Quels que soient les facteurs (exigences des programmes d'études, carences ou non-disponibilité du personnel, complexité de la programmation de l'horaire) que l'on cite pour expliquer ou même justifier la lente et timide intégration des activités étudiantes à l'horaire, il conviendrait sans doute que, dans chaque école, on évalue sérieusement en équipe si les contraintes qu'on invoque empêchent réellement d'intégrer des activités étudiantes à l'horaire ou d'en intégrer davantage.

L'on peut espérer que les équipes formées par le ministère de l'Education - la Mission 7 et le Comité d'animation des activités étudiantes, entre autres - apportent une aide précieuse au personnel le plus immédiatement concerné par l'application du nouveau régime pédagogique.

Pour réaliser, avec profit pour l'étudiant, les mesures préconisées dans le Règlement numéro 7, il faudra, dans bien des milieux scolaires que l'on fasse disparaître certains cloisonnements administratifs qui empêchent les divers types de personnels de l'école de former équipe en vue du développement intégral de l'étudiant.

Dans un article publié dans la revue "L'Ecole coopérative", le directeur des Services aux étudiants de la direction générale de l'Enseignement élémentaire et secondaire fait de ce décloisonnement une condition de réussite de l'intégration des activités et des cours:

> *L'idéal serait sans doute que les "cloisons" ou les "frontières" entre le personnel, les horaires et les ressources matérielles nécessaires pour les cours et les activités étudiantes soient très mobiles, ou percées de nombreuses portes.*
>
> ---
>
> *Il importe de ne pas élever des barrières ou des cloisons entre l'instruction et l'éducation, entre l'enseignement et la vie étudiante en spécialisant de façon exclusive l'une ou l'autre de ces fonctions. (1)*

En vue d'aider les écoles à réaliser plus rapidement et plus sûrement l'intégration des activités étudiantes et des cours, il importe que les services du ministère qui s'occupent, soit des programmes d'études, soit des programmes d'activités étudiantes coordonnent le mieux possible leur action. L'influence combinée de ces services, de même que des services correspondants dans les commissions scolaires, peut être telle que l'esprit du Règlement numéro 7 soit bien ou mal compris par ceux qui ont directement à appliquer ce règlement.

---

(1) Dion, Guy, Les activités étudiantes, dans L'école coopérative, numéro 21, mars 1973, p. 6 et 9.

Dans son rapport concernant l'activité éducative à l'école secondaire, le Conseil supérieur de l'Education insiste d'ailleurs sur la nécessité d'une étroite collaboration entre le responsable de l'enseignement et le responsable des services aux étudiants:

> *Dans l'organisation scolaire actuelle, il est nécessaire de réaliser au niveau d'une commission scolaire, une collaboration très étroite entre le responsable de l'enseignement et le responsable des services aux étudiants. Ne pas assurer une coordination entre ces deux services au plan de l'administration, risque de consacrer dans l'école une dichotomie entre diverses actions, divers efforts éducatifs qui doivent être complémentaires, convergents en regard des objectifs. Le Règlement numéro 7 prévoit d'ailleurs une véritable intégration entre les diverses activités qui constituent la vie en milieu scolaire. (1)*

Ce n'est pas le fait qu'il existe ou non au niveau supérieur de la structure administrative d'une commission ou même d'une école des responsables distincts pour l'enseignement et pour la vie étudiante qui, en soi, rend plus facile ou plus difficile une action concertée des agents de l'éducation au profit de l'étudiant.

Toutefois, quelles que soient les divisions administratives qu'on met en place, il est indispensable que l'encadrement immédiat de l'étudiant ne comporte pas de cloisonnements administratifs.

Dans les divers aspects de son apprentissage, l'étudiant ne doit pas avoir à se démêler dans des structures, mais il doit pouvoir s'identifier à un enseignant, son responsable de cellule - foyer par exemple, qui l'assiste dans les diverses situations de sa vie scolaire et l'oriente, au besoin, vers les services appropriés de l'école.

---

(1) Conseil supérieur de l'Education, L'activité éducative à l'école secondaire, Québec, (août 1972) p. 27.

CHAPITRE 2

Les ressources humaines affectées à l'encadrement des étudiants

Même si l'école secondaire doit progressivement rendre l'étudiant apte à se gouverner lui-même dans les activités qu'il accomplit, l'étudiant doit pouvoir compter sur le personnel de l'école tout au long de son apprentissage et dans toutes les situations de sa vie scolaire.

Objectif de l'étude des ressources humaines d'encadrement des étudiants

Au sujet des ressources humaines que l'école affecte à des fonctions d'encadrement auprès des étudiants, le Groupe POLY a établi comme suit l'objectif de son étude:

> **Identifier les divers types de personnel qui dirigent, animent, conseillent les étudiants dans l'une ou l'autre de leurs activités.**

Le présent chapitre traite de l'encadrement des étudiants pour les types suivants d'activités:

- les activités étudiantes intégrées à l'horaire,
- les activités parascolaires,
- les activités des cellules - foyers et des cellules - communautés,
- les activités de consultation personnelle,
- les activités de surveillance des élèves en dehors des périodes de cours.

A. Les activités étudiantes intégrées ou non à l'horaire

On a vu que des activités étudiantes sont intégrées à l'horaire dans 73% des écoles et qu'on organise des activités hors horaire dans 86% des écoles. Le personnel qui dirige ou anime les étudiants pour ces activités est identifié ci-après.

Tableau 9 La participation de diverses catégories de personnel à l'animation des activités étudiantes intégrées et non intégrées à l'horaire

A. Les activités étudiantes intégrées à l'horaire (dans 73% des écoles)

	PARTICIPANTS		Taux de participation par catégorie de personnel
	Nombre	%	
Cadres	21	4	21%
Enseignants	496	90	20%
Professionnels non enseignants	18	3	15%
Autres personnels	17	3	*
TOTAL	552	100%	

B. Les activités étudiantes hors horaire

	PARTICIPANTS		Taux de participation par catégorie de personnel
	Nombre	%	
Cadres	30	5	27%
Enseignants	410	64	15%
Autres personnels	198	31	*
TOTAL	638	100%	

* A cause de la diversité de ces autres personnels (surveillants, animateurs, parents, étudiants...) il n'est pas possible de calculer un taux de participation.

Explications et commentaires (tableau 9)

1. Ce qui ressort du tableau 9, c'est que même si les enseignants forment 90% du personnel qui animent les activités étudiantes intégrées à l'horaire et 64% du personnel affecté aux activités parascolaires, on se rend compte que, dans le cas des activités intégrées à l'horaire, seulement 20% de tous les enseignants de l'école y participent tandis que seulement 15% d'entre eux s'occupent d'activités hors horaire.

2. L'organisation et l'animation des activités parascolaires reposent dans une large mesure sur le bénévolat. En effet, alors que ces activités sont comprises dans le travail régulier de 18% des animateurs et font l'objet d'une rémunération particulière pour 22% des animateurs, elle reposent sur le bénévolat dans 60% des cas.

B. Les activités de cellules - foyers et de cellules - communautés

Le projet de guide concernant l'animation des activités étudiantes, publié par la direction générale de l'Enseignement élémentaire et secondaire du ministère de l'Education, propose, en conformité avec le Règlement numéro 7, que l'encadrement des étudiants dans la cellule - communauté soit confié à quelques enseignants, à un professionnel non enseignant et à un cadre de l'école. (1)

Dans le cas de la cellule - foyer, l'encadrement y serait normalement exercé par un enseignant.

D'après les informations obtenues, les taux de participation des enseignants aux cellules - foyers dans les 8 écoles de l'échantillon où cette formule d'encadrement est pratiquée se situent entre 42% et 68% si l'on exclut deux écoles dans lesquelles 9% et 25% respectivement des enseignants participent.

Pour traduire réellement la situation quant aux taux de participation des enseignants aux cellules - foyers, il aurait fallu tenir compte de la proportion des étudiants regroupés en cellules - foyers dans chacune de ces écoles, renseignement que n'a pas le Groupe POLY.

Quant au personnel affecté aux cellules - communautés dans les cinq (5) écoles de l'échantillon où un tel regroupement a été mis en pratique, l'on constate que dans une seule école, cadres, enseignants et professionnels non enseignants sont réunis pour former l'équipe - conseil de la cellule - communauté. Dans les autres écoles, ce sont uniquement des cadres ou uniquement des enseignants qui animent ces cellules.

---

(1) Ouvrage cité, p. 24.

C. Les activités de consultation

Pour progresser harmonieusement dans les diverses situations de sa vie en milieu scolaire, l'étudiant doit pouvoir être guidé normalement par ses professeurs vers les services de consultation de l'école.

Par services de consultation, tel qu'explicité dans le guide concernant les activités de consultation[1], l'on entend un ensemble multidisciplinaire de services ayant pour fonction d'aider l'étudiant dans son développement intégral. Cet ensemble comprend généralement le service d'orientation scolaire et professionnelle, le service de psychologie, le service de santé, le service social, le service de pastorale.

La présente étude ne porte pas sur l'évaluation de ces divers services dans l'école secondaire polyvalente mais simplement sur l'identification des ressources humaines affectées à l'un et l'autre des services mentionnés.

Le personnel du service d'orientation

Le personnel affecté à l'orientation des étudiants comprend principalement des conseillers d'orientation et des professeurs d'information scolaire et professionnelle.

Le tableau 10 indique les effectifs du service d'orientation dans les écoles de l'échantillon.

En plus de conseillers d'orientation et de professeurs d'information, deux écoles comptent chacune un psychotechnicien.

---

(1) *Les activités de consultation dans les commissions scolaires dispensant l'enseignement secondaire, Guide à l'intention des services aux étudiants des commissions scolaires, Document de travail, Direction générale de l'Enseignement élémentaire et secondaire, Ministère de l'Education, Québec, p. 4.*

Tableau 10 Les effectifs des services d'orientation dans les écoles secondaires polyvalentes de l'échantillon

A – Conseillers d'orientation

Clientèle	Nombre d'écoles	Effectif total	Nombres extrêmes	Nombre		n. d'élèves par professionnel	
				Moy.	Méd.	Moy.	Méd.
< 1750 él.	7	9.4	1-2	1.34	1	1093	1150
1750 – 2750 él.	8	22.4	1.5-4.5	2.80	2.4	787	932
> 2750 él.	7	21.8	1-5	3.11	3	1050	1200
TOTAL	22	53.6	1-5	2.43	2	948	1075

B – Professeurs d'information scolaire et professionnelle

Clientèle	Nombre d'écoles	Effectif total	Nombres extrêmes	Nombre		n. d'élèves par professionnel	
				Moy.	Méd.	Moy.	Méd.
< 1750 él.	6/7	8.7	1-3	1.45	1	1010	999
1750 – 2750 él.	5/8	9.0	1-2	1.80	2	1224	1288
> 2750 él.	5/7	17.0	2-7	3.40	3	961	1163
TOTAL	16/22	34.7	1-7	2.17	2	1061	1163

C – Équipe d'orientation (conseillers d'orientation et professeurs d'information)

Clientèle	Nombre d'écoles	Effectif total	Nombres extrêmes	Nombre		n. d'élèves par professionnel	
				Moy.	Méd.	Moy.	Méd.
< 1750 él.	7/7	18.1	2-4	2.57	2.5	570	567
1750 – 2750 él.	8/8	31.4	2-5.5	3.93	4.12	561	575
> 2750 él.	7/7	38.8	2-9.8	5.54	5.0	589	568
TOTAL	22/22	88.3	2-9.8	4.01	4.0	574	568
18 écoles françaises						593	638
4 écoles anglaises						492	516

Explications et commentaires (tableau 10)

1. Il y a au moins un conseiller d'orientation dans chacune des écoles de l'échantillon tandis que 27% des écoles ne comptent pas de professeurs d'information scolaire et professionnelle. Trois des quatre écoles de langue anglaise de l'échantillon n'ont pas de tels professeurs.

2. On remarque que si dans les écoles de dimension moyenne, il y a moins d'élèves par conseiller d'orientation que dans les écoles plus petites ou plus grandes, dans ces mêmes écoles moyennes, on compte plus d'élèves par professeur d'information que dans les autres écoles. Il s'établit donc une certaine équivalence dans les effectifs des équipes d'orientation quelle que soit la dimension de l'école.

   Il faut noter, toutefois, que le fait que les conseillers d'orientation et les professeurs d'information scolaire relèvent ordinairement d'autorités administratives différentes nuit considérablement à une action concertée de l'équipe d'orientation. (1)

3. Dans les écoles de langue anglaise, les conseillers d'orientation sont généralement des "teacher - counsellors" c'est-à-dire des enseignants qui se sont spécialisés en orientation scolaire. On a rencontré la même situation dans les huit (8) écoles visitées en Ontario et aux Etats-Unis.

4. Les informations obtenues au sujet du personnel d'orientation dans ces huit (8) écoles situées hors du Québec montrent que le nombre d'élèves par professionnel de l'orientation est beaucoup plus faible que dans les écoles du Québec. Dans les quatre (4) écoles de l'Ontario, chaque professionnel de l'orientation s'occupe en moyenne respectivement de 262, 329, 358 et 408 élèves. Dans les quatre (4) écoles des Etats-Unis, on compte respectivement 165, 253, 311 et 396 élèves par professionnel.

---

(1) Voir à ce sujet le chapitre 1 de la première partie du rapport de la recherche effectuée par le Groupe Education et Emploi du ministère de l'Education: Les systèmes d'information scolaire et professionnelle, Suzanne Fontaine, Direction générale de la Planification, Québec, septembre 1973, 265 pages.

Pour fins de comparaison avec les données du tableau 10, on donne ci-après le nombre moyen et le nombre médian d'élèves par conseiller d'orientation dans l'ensemble des écoles visitées par le Groupe POLY en Ontario, aux Etats-Unis et dans les écoles de langue française et de langue anglaise du Québec.

Tableau 11 Comparaison des ratios "élèves/professionnel de l'orientation" dans les écoles du Québec, de l'Ontario, des Etats-Unis

	nombre d'élèves par professionnel de l'orientation*	
	Moyenne	Médiane
Ontario	330	344
États-Unis	258	282
Québec (angl.)	492	516
Québec (franç.)	593	638

* Dans les écoles du Québec, surtout du côté francophone, comprend les conseillers d'orientation et les professeurs d'information.

Le personnel du service de psychologie

Le tableau 12 indique le nombre de psychologues qui oeuvrent dans les écoles secondaires polyvalentes de l'échantillon.

Tableau 12 Les effectifs du service de psychologie (psychologues) dans les écoles secondaires polyvalentes de l'échantillon

Clientèle	Nombre d'écoles	Effectif total	Nombres extrêmes	Nombre	
				Moyenne	Médiane
< 1750 él.	5/7	4.3	0.4-2	0.86	0.50
1750 – 2750 él.	4/8	3.2	0.2-1	0.80	1.00
> 2750 él.	5/7	5.7	0.2-2.5	1.14	1.00
TOTAL	14/22	13.2	0.2-2.5	0.94	1.00

Explications et commentaires (tableau 12)

1. Il n'y a aucun psychologue dans 36% des écoles de l'échantillon, dont la moitié des écoles de dimension moyenne.

2. De plus, 23% des écoles ne comptent qu'un psychologue à temps partiel qui oeuvre dans l'école de une à deux journées et demie par semaine.

Le personnel du service social

Le personnel du service social dans les écoles de l'échantillon comprend presque exclusivement des travailleurs sociaux dont les effectifs sont indiqués dans le tableau 13. L'on peut ajouter à ces effectifs, un conseiller social dans deux écoles, un toxicologue dans une école, un criminologue dans deux écoles, respectivement à plein temps et à demi-temps.

Tableau 13 Les effectifs du service social (travailleurs sociaux) dans les écoles secondaires polyvalentes de l'échantillon

Clientèle	Nombre d'écoles	Effectif total	Nombres extrêmes	Nombre	
				Moyenne	Médiane
< 1750 él.	4/7	3.5	0.5-1.0	0.88	1.0
1750 – 2750 él.	6/8	5.9	0.4-2.0	0.98	1.0
> 2750 él.	7/7	10.0	1.0-2.0	1.43	1.0
TOTAL	17/22	19.4	0.4-2.0	1.14	1.0

Il n'y a aucun travailleur social dans 23% des écoles et il n'y en a qu'un à demi-temps dans 14% des écoles, toutes ces écoles comptant moins de 2,100 élèves.

Le personnel du service de santé

91% des écoles de l'échantillon comptent une ou des infirmières. Toutefois, dans 20% de ces écoles, l'infirmière n'a pas un plein emploi dans l'école. Par contre, 14% des écoles ont les services de plus d'une infirmière.

Le tableau 14 indique le nombre d'infirmières dans les écoles.

Tableau 14 Les effectifs du service de santé (infirmières) dans les écoles secondaires polyvalentes de l'échantillon

Clientèle	Nombre d'écoles	Effectif total	Nombres extrêmes	Nombre	
				Moyenne	Médiane
< 1750 él.	6/7	5	0.2-1.0	0.83	1.0
1750 – 2750 él.	7/8	7.2	0.5-2.0	1.03	1.0
> 2750 él.	7/7	9.5	1.0-2.5	1.36	1.0
TOTAL	20/22	21.7	0.2-2.5	1.09	1.0

Le personnel du service de la pastorale

Le personnel du service de la pastorale comprend des aumôniers et des animateurs de pastorale. Les uns et/ou les autres se retrouvent dans les 18 écoles de langue française de l'échantillon. Le tableau 15 donne la situation de ces écoles à ce sujet.

Tableau 15 Les effectifs du service de la pastorale (aumôniers et animateurs de pastorale) dans les écoles secondaires polyvalentes de l'échantillon

Clientèle	Nombre d'écoles	Effectif total	Nombres extrêmes	Nombre		n. d'élèves par professionnel	
				Moyenne	Médiane	Moyenne	Médiane
< 1750 él.	6/7	12.3	1.8-2.5	2.05	2	715	690
1750 – 2750 él.	6/8	15	1-3	3.00	3	880	855
> 1750 él.	6/7	21.5	2.5-5	3.58	3.5	1071	902
TOTAL	18/22	48.8	1.8-5	2.71	2.75	867	854

D. La surveillance des élèves en dehors des périodes de cours

Dans le questionnaire du Groupe POLY, les répondants ont identifié les types de personnes qui exercent la surveillance pour les élèves et le temps consacré à cette surveillance à divers moments de la journée scolaire où les cours ne sont pas dispensés. La surveillance au moment du repas du midi est traitée à part.

Surveillance des élèves (excepté pour le repas du midi)

Les résultats qui suivent couvrent 21 des 22 écoles de l'échantillon.

Si l'on considère le temps total consacré chaque semaine dans chaque école à la surveillance des élèves, on calcule un temps moyen de 3 minutes par élève par semaine pour l'ensemble des écoles. Les temps moyens extrêmes sont respectivement de 0.1 minute dans une école et de 9.4 minutes dans une autre école. Dans une école, on n'exerce aucune forme de surveillance.

Le temps total de surveillance pour l'ensemble des écoles est réparti comme suit entre les catégories de personnel:

. personnel de cadre: 17% du temps de surveillance,

. personnel enseignant: 21%,

. autre personnel: 57%.

Par ces résultats, l'on se rend compte que le taux de participation des enseignants est plutôt faible alors que celui des cadres est relativement important. Dans deux écoles, par exemple, tous les cadres surveillent à toutes les occasions.

Quant aux autres personnes qui surveillent les élèves, ce sont ordinairement des employés d'agences de sécurité ou des surveillants engagés directement par la commission scolaire pour voir au bon ordre et à la sécurité. Les effectifs en personnel de surveillance sont indiqués dans le tableau 16.

Tableau 16 Les effectifs en personnel de surveillance dans les écoles de l'échantillon

Clientèle	Nombre d'écoles	Effectif total	Nombres extrêmes	Nombre		
				Moyenne réelle	Moyenne corrigée	Médiane
< 1750 él.	6/7	12.5	1-3	2.08		2.00
1750 – 2750 él.	5/8	23.0	1-13	4.60	2.50	3.00
> 2750 él.	5/7	29.0	1-15	5.80	3.50	5.00
TOTAL	16/22	64.5	1-15	4.03	2.60	3.00

D'après les données de ce tableau, l'on voit que 73% des écoles comptent du personnel spécifiquement affecté à la surveillance. Deux des écoles qui n'ont pas de tels surveillants affectent aux tâches de surveillance du personnel assimilé aux cadres.

Si l'on ne tient pas compte de deux écoles ayant respectivement 13 et 15 surveillants, la moyenne passe de 4.03 à 2.60 surveillants par école.

Surveillance au moment du repas du midi

Le temps de surveillance aux heures de repas des élèves est réparti à peu près également entre le personnel de cadre, le personnel enseignant et d'autres personnels. Cela signifie, toutefois, un taux de participation beaucoup plus élevé pour les cadres que pour les enseignants.

Environ la moitié des tâches de surveillance des repas font l'objet d'une rémunération particulière et dans le tiers des cas environ, on a recours à des étudiants de l'école.

Conclusions sur les ressources humaines d'encadrement

La majeure partie du temps de l'étudiant à l'école est structurée par un horaire d'activités dans lesquelles les enseignants sont ordinairement impliqués.

Le Règlement numéro 7, en exigeant que le profil de l'élève comporte des activités étudiantes qui "prolongent normalement un enseignement formel" ou "qui ont une valeur éducative certaine"(1), permet au personnel enseignant d'exercer une influence plus complète et plus diversifiée sur l'apprentissage des étudiants.

Dans l'ensemble des écoles, l'on constate que les enseignants manifesteraient peu d'intérêt pour ce qui n'est pas strictement l'enseignement formel puisqu'ils occupent encore assez peu le champ des activités parascolaires à l'intérieur de l'horaire régulier ou en dehors de cet horaire.

L'on a peine à croire, toutefois, que la majorité des enseignants se refuseraient à la réalisation de projets centrés sur un apprentissage plus complet des étudiants, surtout si on les fait participer à l'élaboration de tels projets. Déjà, plusieurs écoles ont des réalisations intéressantes à ce sujet, même si parfois elles sont limitées dans le temps à une semaine intensive d'activités étudiantes, par exemple.

Selon l'esprit du Règlement numéro 7, il n'est pas question d'imposer à l'élève telle activité étudiante. Autant que possible, on ne doit pas leur imposer un animateur pas plus qu'on ne doit imposer à un enseignant d'animer un groupe d'élèves à l'occasion d'une activité pour laquelle il n'a ni aptitudes, ni connaissances.

Toutefois, dans l'école secondaire polyvalente, laquelle compte ordinairement plus d'une centaine d'enseignants, l'éventail des aptitudes et des intérêts est suffisamment large pour que les groupes d'étudiants puissent trouver des animateurs dans une variété d'activités étudiantes qui prolongent l'enseignement ou qui, sans le prolonger directement, ont une réelle valeur éducative.

---

(1) Règlement numéro 7, Section A, par. bb.

La réalisation d'un programme d'activités diversifiées d'apprentissage risquerait d'être une application superficielle du Règlement numéro 7 sans une participation réelle des étudiants et des enseignants à la conception de ce programme.

La direction de l'école demeure, bien entendu, ultimement responsable de la détermination des critères suivant lesquels une activité donnée peut figurer au profil de l'étudiant et du contrôle de l'application de ces critères. Il appartient également à la direction de l'école de voir à ce que tout le support technique et matériel disponible soit fourni aux étudiants et aux enseignants et, en particulier, à faire contribuer le personnel professionnel non enseignant chacun selon ses attributions.

La situation décrite quant à l'intégration d'activités étudiantes à l'horaire dans les écoles secondaires polyvalentes montre que dans plus du quart de ces écoles, l'horaire ne comporte que des périodes de cours et des périodes d'études. De plus, dans près de la moitié des écoles dont l'horaire comprend des activités étudiantes, une partie seulement de la clientèle est visée par cette mesure.

Il semble assez évident, par ailleurs, que l'absence ou la faiblesse des structures primaires d'encadrement pour les étudiants, soit la cellule - foyer, crée des difficultés de fonctionnement que l'on peut difficilement aplanir même avec les meilleures structures d'encadrement au palier supérieur de l'organisme. Ces structures primaires d'encadrement sont presque essentielles pour assurer le circuit complet des communications entre les cadres, les enseignants et les étudiants.

Si l'on considère maintenant les services rendus aux élèves par le personnel des services de consultation, l'on peut certes affirmer que des effectifs plus nombreux répondraient plus régulièrement et plus complètement aux besoins des étudiants. Dans ce domaine, en particulier dans les services d'orientation, les écoles du Québec sont dans une situation nettement inférieure comparée à ce qui existe dans les écoles visitées par le Groupe POLY en Ontario et aux Etats-Unis concernant le nombre d'élèves par professionnel de l'orientation.

Il est sans doute possible d'améliorer en partie la situation quant aux effectifs en personnel professionnel non enseignant par un réaménagement et par une meilleure utilisation des ressources humaines de l'éco-

le, de même que par une orientation des politiques de la commission scolaire favorisant la réelle intégration de ce personnel aux effectifs de l'école.

L'on peut noter, ici, par exemple, que pour prévenir ou solutionner les problèmes des élèves, à peine la moitié des écoles ont pu produire des procédures écrites quant au cheminement des cas. Ces procédures sont pourtant rendues plus nécessaires encore en raison de l'absence ou de la faiblesse des structures de base pour l'encadrement des étudiants.

Même si toutes les contraintes quant aux effectifs des écoles ne proviennent pas des règles administratives et budgétaires du ministère de l'Education, il convient que le ministère prenne les mesures pour améliorer progressivement le rapport "élève par professionnel non enseignant" dans l'école secondaire. Il appartient évidemment toutefois à la commission scolaire de voir à l'amélioration de la qualité des interventions de ces professionnels auprès des étudiants.

En particulier, au lieu de rendre plus généreuses les règles d'effectifs concernant les directeurs adjoints d'écoles, tel que ce poste est actuellement défini, il est préférable de rendre possible par ces règles une diversification de la classification des postes qui soit de nature à répondre plus adéquatement aux besoins réels de la gestion de chaque école secondaire polyvalente.

Recommandations concernant l'encadrement des étudiants dans l'école secondaire polyvalente

Etant donné qu'il est normal que l'organisation et le fonctionnement de l'école secondaire polyvalente soient prioritairement axés sur la qualité des services à offrir aux étudiants en vue de leur développement intégral,

Le Groupe POLY RECOMMANDE PRINCIPALEMENT

1 QUE LE TUTORAT, DANS LE SENS PRECONISE PAR LE RAPPORT DE LA COMMISSION ROYALE D'ENQUETE SUR L'ENSEIGNEMENT, SOIT PRATIQUE DANS CHAQUE ECOLE SECONDAIRE POLYVALENTE DE SORTE QUE CHAQUE ETUDIANT S'IDENTIFIE A UN ENSEIGNANT QUI L'ASSISTE DANS LES DIVERSES SITUATIONS DE SON APPRENTISSAGE ET QUE LES ETUDIANTS SOIENT REGULIEREMENT REUNIS EN FOYERS A DES PERIODES SPECIFIQUEMENT PREVUES A CETTE FIN DE PREFERENCE AU DEBUT DE LA JOURNEE SCOLAIRE.

2 QUE LA DESCRIPTION DE LA TACHE DES ENSEIGNANTS DANS LA CONVENTION COLLECTIVE DE TRAVAIL INDIQUE CLAIREMENT ET SPECIFIQUEMENT QUE LA DIRECTION DE L'ECOLE PEUT CONFIER A L'ENSEIGNANT LA RESPONSABILITE DES ACTIVITES RELIEES A L'ANIMATION D'UNE CELLULE-FOYER (15 à 20 étudiants).

3 QUE, EN VUE DE RENDRE POSSIBLE LE CHOIX, PAR CHAQUE ETUDIANT, DU PROFIL SCOLAIRE QUI LUI CONVIENT, LE MINISTRE DE L'EDUCATION PRENNE LES DISPOSITIONS POUR ACCROITRE LE NOMBRE DE CONSEILLERS D'ORIENTATION DANS LES ECOLES SECONDAIRES POLYVALENTES DE FACON A REDUIRE PRESQUE DE MOITIE, LE PLUS RAPIDEMENT POSSIBLE, LE NOMBRE D'ETUDIANTS PAR PROFESSIONNEL DE L'ORIENTATION.

4 QUE LE MINISTERE DE L'EDUCATION ET LES COMMISSIONS SCOLAIRES CLARIFIENT, DES MAINTENANT, LE STATUT ET LE ROLE DES DIVERS TYPES DE PERSONNEL NON ENSEIGNANT, EN PARTICULIER DANS LE DOMAINE DE L'ORIENTATION ET QUE, MEME SI UNE CONCENTRATION DE CES RESSOURCES HUMAINES

DANS LES SERVICES AUX ETUDIANTS DE LA COMMISSION EST REQUISE A CAUSE, PAR EXEMPLE, DE LA FAIBLE DIMENSION DES ECOLES, L'ACTION DE CES PERSONNELS SOIT REELLEMENT INTEGREE AU NIVEAU DE CHAQUE ECOLE, SOUS LA COORDINATION ADMINISTRATIVE DE LA DIRECTION DE L'ECOLE.

5 QUE LA DIRECTION GENERALE DE L'ENSEIGNEMENT ELEMENTAIRE ET SECONDAIRE ET QUE LES ADMINISTRATEURS DES COMMISSIONS SCOLAIRES ET DES ECOLES VEILLENT ATTENTIVEMENT A CE QUE LA DIVISION ENTRE LES SERVICES DE L'ENSEIGNEMENT ET LES SERVICES AUX ETUDIANTS, SI ELLE EXISTE DANS LES STRUCTURES ADMINISTRATIVES, NE RESULTE PAS EN UN CLOISONNEMENT ENTRE LES DIVERS TYPES DE PERSONNELS QUI EXERCENT LEUR ACTION DIRECTEMENT AUPRES DES ETUDIANTS NI AU NIVEAU DES SERVICES IMMEDIATS RENDUS AUX ETUDIANTS.

Relativement à l'encadrement des étudiants, le Groupe POLY recommande aussi

6 Que le régime pédagogique et l'organisation scolaire applicables aux étudiants du premier cycle (secondaire 1 et secondaire 2) soient mieux appropriés aux conditions particulières de cette clientèle et que, partout où c'est possible, on établisse des regroupements distincts pour les élèves des deux cycles.

7 Que dans chaque école secondaire polyvalente, l'ensemble du personnel concerné examine objectivement jusqu'à quel point l'action de chaque type de personnel est centrée sur la formation intégrale de l'étudiant dans la poursuite d'objectifs communs plutôt que sur la satisfaction prioritaire des besoins individuels ou collectifs de ces mêmes personnels.

8 Que le ministère de l'Education, par des groupes de travail comme la Mission 7 ou par d'autres types d'interventions, intensifie son assistance au personnel des commissions scolaires et des écoles afin que soient bien compris et réalisés les ob-

jectifs du Règlement numéro 7 concernant l'intégration des activités étudiantes à l'horaire de l'élève et le regroupement des élèves.

DEUXIEME PARTIE

LA GESTION DE L'ENSEIGNEMENT

DANS L'ECOLE SECONDAIRE POLYVALENTE

DEUXIEME PARTIE

LA GESTION DE L'ENSEIGNEMENT DANS L'ECOLE SECONDAIRE POLYVALENTE

Notions

La gestion de l'enseignement doit normalement se réaliser selon le processus général de la gestion lequel comprend la planification, l'organisation, la direction et gestion des ressources, le contrôle et l'évaluation.

A l'intérieur de ce processus, on peut considérer un ensemble d'activités qui portent plus spécifiquement sur la surveillance et le contrôle de la réalisation des programmes d'enseignement et qui constituent la fonction de "supervision" de l'enseignement.

Objectifs de l'étude de la gestion de l'enseignement

Les objectifs visés par cette étude peuvent s'énoncer comme suit:

1° **Vérifier dans quelle mesure et par qui les fonctions de gestion de l'enseignement et plus particulièrement de "supervision" de l'enseignement sont exercées;**

2° **Connaître la perception des administrateurs d'écoles secondaires polyvalentes eu égard au rôle du chef de groupe dans la gestion de l'enseignement.**

Objets et limites de l'étude de la gestion de l'enseignement

Le Groupe POLY s'est limité à identifier d'abord les ressources humaines affectées à la gestion de l'enseignement, soit le personnel des services de la commission, le personnel de direction de l'école secondaire polyvalente et les chefs de groupe (chapitre 3).

L'étude porte aussi sur diverses activités reliées à la gestion de l'enseignement pour vérifier dans quelle proportion elles sont exercées dans les écoles secondaires polyvalentes et quelles sont les ressources humaines de l'école qui y participent (chapitre 4).

CHAPITRE 3

Les ressources humaines affectées à la gestion de l'enseignement

La gestion de l'enseignement dans une école secondaire polyvalente est normalement la responsabilité immédiate de la direction de l'école.

Toutefois, le besoin de coordination entre les écoles de la commission justifie l'existence d'un service de l'enseignement. Ce service, dont l'importance varie d'une commission à l'autre, peut compter, en plus d'un directeur, un certain nombre de coordonnateurs et de conseillers pédagogiques. Ce personnel a pour attribution, entre autres, d'assister la direction des écoles dans divers aspects de la gestion de l'enseignement.

Dans l'école, en raison de la diversité des disciplines enseignées, il est prévu que la direction soit assistée par des chefs de groupe.

Dans la première section de ce chapitre, on décrit le personnel du service de l'enseignement de la commission et on identifie les membres du personnel de direction de l'école qui ont spécifiquement pour fonction de gérer l'enseignement.

La deuxième section traite du chef de groupe dans l'école secondaire polyvalente et de son rôle dans la gestion de l'enseignement.

SECTION 1

Le personnel des services de la commission et de la direction d'école affecté à la gestion de l'enseignement

Le personnel identifié dans cette section remplit soit des postes de personnel de cadre ou de personnel professionnel dans les services de l'enseignement, soit un poste de directeur adjoint dans l'école secondaire polyvalente.

A. Le personnel des services de l'enseignement

En plus d'un directeur, le personnel des services de l'enseignement peut comprendre un adjoint au directeur, des coordonnateurs et des conseillers dont les postes sont définis dans la politique administrative et salariale. (1)

Les données des tableaux 17, 18, 19 et 20 ne couvrent pas la Commission des Ecoles catholiques de Montréal, la Protestant School Board of Greater Montreal et une commission régionale protestante pour laquelle les renseignements sont incomplets.

Les coordonnateurs

Le tableau 17 indique le nombre de coordonnateurs par commission tandis que le tableau 18 identifie les postes de coordonnateurs qui existent dans l'ensemble des commissions.

---

(1) *La politique administrative et salariale, Document numéro 9, La définition des fonctions et les critères d'admissibilité du personnel de cadre et du personnel de gérance des commissions scolaires et des commissions régionales, Québec, Ministère de l'Education, 5 avril 1972, p. 14-22.*

Document numéro 23, Les corps de professionnels, 12 décembre 1972, p. 16-23.

Tableau 17

Répartition des commissions scolaires selon le nombre de coordonnateurs dans les services de l'enseignement et selon la dimension de la clientèle

		Nombre de coordonnateurs									
Clientèle	N. de c. scol.	0	1	2	3	4	5	6	7	total (coord.)	Moyenne
< 7,000 él.	5	1	1	3						7	1.4
7,000 – 14,000 él.	9		1	1	2	4		1		31	3.5
> 14,000 él.	5				2		1	1	1	24	4.8
										62	

Tableau 18

Identification des postes de coordonnateurs dans les services de l'enseignement

Postes	Nombre
– adjoint au directeur	2
– coord. (ens. général)	11
– coord. (ens. prof.)	16
– coord. (enfance inad.)	15
– coord. (mesure et éval.)	5
– coord. (progr., examens et techn. didact.)	2
– coord. (centre de docum.)	8
– coord. (techn. audio-vis.)	3
total	62

Les conseillers

Le personnel professionnel dont il est question ici correspond aux postes de conseiller pédagogique, de conseiller en enseignement professionnel et de conseiller en audio-visuel, tels que définis dans le document numéro 23 de la politique administrative et salariale.

Tableau 19

Répartition des commissions scolaires selon le nombre de conseillers dans les services de l'enseignement et selon la dimension de la clientèle

		Nombre de conseillers															
Clientèle	N. de c. scol.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	15	16	total	Moyenne
< 7,000 él.	5	2		1		1	1									11	2.2
7,000 – 14,000 él.	9	1		2		2	1		1		1				1	49	5.5
> 14,000 él.	5					1	1	1					1	1		41	8.2
																101	

Tableau 20

Identification des postes de conseillers dans les services de l'enseignement

Postes	Nombre
conseiller pédagogique	80
conseiller en enseignement professionnel	1
conseiller en audio-visuel	21
total	101

Explications et commentaires (tableaux 17, 18, 19 et 20)

1. Les coordonnateurs de l'enseignement général, de l'enseignement professionnel, de l'enseignement à l'enfance inadaptée forment 80% de tous les coordonnateurs des services de l'enseignement des commissions scolaires. Ils sont répartis à peu près également entre ces trois secteurs.

2. 80% des conseillers dans les services de l'enseignement sont reliés à l'une ou l'autre discipline du programme d'étude, presque en totalité dans le secteur de l'enseignement général.

3. En règle générale, le nombre total de coordonnateurs et de conseillers dans les services de l'enseignement n'est pas relié à la proportion plus ou moins grande des écoles qui ne sont pas polyvalentes ni à la proportion plus ou moins grande des élèves inscrits dans des écoles non polyvalentes.

B. Le personnel de direction d'école

Ne sont considérés ici que les directeurs adjoints dont les responsabilités portent soit exclusivement, soit en partie sur la gestion de l'enseignement.

Pour l'ensemble des écoles secondaires polyvalentes, on constate que 77% des directeurs adjoints sont responsables d'enseignants.

Dans la structure par champ d'activités, 53% des directeurs adjoints s'occupent d'enseignement tandis qu'on en trouve 92% dans la structure basée sur une division de la clientèle.

Le nombre moyen d'enseignants qu'a à diriger chaque directeur adjoint varie de 24 à 47 (médiane: 33) dans les écoles ayant une structure par clientèle; il varie de 37 à 110 (médiane: 67) dans les écoles dont l'organisation se fait par champs d'activités.

SECTION 2

Le chef de groupe dans l'école secondaire polyvalente

La gestion de l'enseignement ne peut être réalisée adéquatement par le personnel de direction de l'école seulement. Le directeur et les directeurs adjoints doivent pouvoir compter sur du personnel spécialisé dans les diverses disciplines au programme, ne pouvant eux-mêmes être compétents dans toutes les matières enseignées. De plus, même en supposant que cela soit possible, le trop grand nombre d'enseignants dont ils seraient directement responsables ne leur permettrait pas d'assurer convenablement la "supervision" de l'enseignement.

C'est dans le but d'assister le personnel de direction de l'école dans cette fonction de "supervision" qu'il est prévu des postes de chef de groupe dans l'école secondaire.

Objet et limite de l'étude

Le Groupe POLY a étudié le rôle du chef de groupe dans la gestion de l'enseignement et plus particulièrement dans l'encadrement du personnel enseignant.

Cueillette de l'information

La cueillette de l'information a été faite uniquement auprès du personnel de direction de l'école. Le Groupe POLY, toutefois, avait prévu obtenir aussi des renseignements auprès des chefs de groupe eux-mêmes, mais il a été demandé, compte tenu de la situation des relations du travail au moment de la préparation des instruments de cueillette de l'information, de limiter les répondants aux directeurs et directeurs adjoints des écoles.

Les résultats de l'étude portent sur les points suivants:

A. Les effectifs en chefs de groupe dans les écoles secondaires polyvalentes et les modes de nomination en vigueur

B. L'animation des enseignants par les chefs de groupe

C. Les descriptions de tâches des chefs de groupe et l'appréciation de leur rôle par le personnel de direction de l'école.

A. Les effectifs en chefs de groupe dans les écoles secondaires polyvalentes et les modes de nomination en vigueur

Les renseignements sur le chef de groupe qui font l'objet de cette section portent sur le rapport "chef de groupe/enseignants" dans les écoles secondaires polyvalentes, sur la proportion des enseignants de ces écoles qui ont un chef de groupe, sur la charge d'enseignement des chefs de groupe et sur les modes de nomination utilisés.

Résultats

1. Le rapport "chef de groupe/enseignants" dans les écoles secondaires polyvalentes

En règle générale, on retrouve dans les écoles secondaires polyvalentes un (1) chef de groupe par dix (10) enseignants, soit le nombre maximum de chefs de groupe prévu à l'article 8-2.00, paragraphe b, de l'entente en vigueur pour la période 1968/1971 concernant les conditions de travail des enseignants.

Cependant, 14% des écoles comptent un nombre plus grand des chefs de groupe que le nombre maximum déterminé dans la convention collective. Tout en ne dépassant pas le montant global des suppléments à verser selon le nombre autorisé de chefs de groupe, on excède dans ces écoles le rapport 1:10 afin de pouvoir nommer des chefs de groupe dans des matières enseignées par un nombre plus restreint d'enseignants comme c'est le cas, par exemple, pour l'éducation physique, pour les arts, pour certaines spécialités de l'enseignement professionnel.

D'autre part, dans presque toutes les écoles de 2750 étudiants ou plus, on retrouve plus d'un chef de groupe en français, en anglais et en mathématiques si chacune de ces disciplines est enseignée par un

nombre de professeurs égal à un multiple de 10 ou s'en approchant.

On observe aussi, dans 36% des écoles, l'affectation de deux chefs de groupe ou plus par école pour l'enseignement des sciences de la nature (chimie, physique, biologie), pour l'enseignement des sciences humaines (histoire et géographie), pour l'enseignement des métiers féminins et des métiers masculins.

2. La proportion des enseignants qui ont un chef de groupe

D'après les informations obtenues pour vingt (20) des vingt-deux (22) écoles de l'échantillon, 45% des écoles seulement réussissent à encadrer par des chefs de groupe tous les enseignants de l'école.

Dans quatre (4) des autres écoles, 20% ou plus des enseignants n'ont pas de chef de groupe: la proportion des enseignants sans chef de groupe dans ces écoles est respectivement de 20%, 40%, 46% et 65%.

3. La charge d'enseignement des chefs de groupe

D'après les conditions de travail en vigueur pour l'année 1972/1973, les chefs de groupe pouvaient être libérés de quelques périodes d'enseignement avec le consentement des professeurs de l'école qui assumaient alors ces périodes d'enseignement.

Si l'on exclut une école de l'échantillon pour laquelle l'information est incomplète, la situation quant à la charge d'enseignement des chefs de groupe est la suivante:

- Dans 52% des écoles, le chef de groupe assume une charge d'enseignement équivalente à celle des autres enseignants de l'école.

- Dans 48% des écoles, dont toutes les écoles anglophones, le chef de groupe est libéré de une (1) à dix (10) périodes d'enseignement; ces écoles se répartissent comme suit:

  - dans 33% des écoles, la libération des chefs de groupe est complètement assumée par les enseignants et couvre de 1 à 10 périodes par semaine;

- dans 5% des écoles, le chef de groupe est libéré d'environ 4 périodes sans que soit augmentée la tâche des autres enseignants;

- dans 10% des écoles, le chef de groupe est libéré d'environ 3.5 périodes et une ou deux de ces périodes sont assumées par les autres enseignants;

- dans les écoles francophones où le chef de groupe est libéré de périodes d'enseignement, cette libération varie de 1 à 4 périodes; elle varie de 5 à 10 périodes dans les écoles anglophones.

4. Les modes de nomination

Une dizaine de modes différents sont utilisés pour la désignation des chefs de groupe.

Dans 50% des écoles, le choix est fait selon l'une ou l'autre des deux modalités suivantes:

- élection des chefs de groupe par les enseignants de chaque discipline (32% des écoles);

- concours parmi les enseignants de l'école (18% des écoles).

B. L'animation des enseignants par les chefs de groupe

Le questionnaire sur l'animation des enseignants par les chefs de groupe porte spécifiquement sur les réunions de département.

On y distingue les réunions tenues à l'occasion des "journées de planification et d'évaluation" prévues au Règlement numéro 7 et les réunions tenues lors des journées régulières de classe.

En plus de demander aux répondants d'évaluer le temps consacré à ces réunions, le Groupe POLY a cherché à savoir si la direction de l'école exige qu'un ordre du jour soit préparé et qu'un compte rendu soit rédigé.

Résultats

L'information quant aux réunions lors des journées de planification et d'évaluation manque pour 27% des écoles de l'échantillon et pour 32% quant aux réunions lors des journées régulières de classe.

On doit tenir compte de ces taux élevés de non-réponse dans l'analyse des résultats présentés ci-après.

Il faut noter, de plus, que si les répondants ont trouvé assez facile de fournir l'information au sujet des réunions tenues pendant les journées pédagogiques, ils ont eu beaucoup plus de difficulté, en général, à pouvoir évaluer les données relatives aux réunions durant les journées régulières de classe.

D'après les répondants, on exige, dans environ 40% des écoles, que les chefs de groupe préparent un ordre du jour pour les réunions lors des journées pédagogiques et rédigent un compte rendu.

Quant aux réunions durant les journées régulières de classe, dans la majorité des cas, les directions d'écoles ne semblent pas avoir précisé d'exigences concernant l'objet de ces réunions, leur périodicité, la procédure générale à suivre...

Le tableau 21 indique, selon les informations obtenues, le temps consacré en moyenne par les chefs de groupe à la tenue de réunions pour les enseignants de leur département.

Tableau 21 Temps consacré annuellement par les chefs de groupe à des réunions de département

	Chefs de groupe libérés			Chefs de groupe non libérés			pas de réponse
	écoles (%)	Nombre moyen d'heures		écoles (%)	Nombre moyen d'heures		
		Étendue	Médiane		Étendue	Médiane	
Journées pédagogiques	36%	6 h. à 40 h.	20 h.	36%	5 h. 20 à 40 h.	16 h.	27%
Journées rég. de classe	32%	1 h. 40 à 50 h.	10 h.	36%	4 h. 10 à 35 h.	9 h. 30	32%

Explications et commentaires (tableau 21)

1. D'après les informations résumées dans le tableau 21, il n'apparaît pas de différence significative quant au temps consacré aux réunions de département par le chef de groupe, qu'il soit ou non libéré de périodes d'enseignement.

2. Les résultats du tableau 21 font voir que le chef de groupe consacre aux réunions de département environ une heure pour chacune des vingt (20) journées pédagogiques du calendrier scolaire et environ une heure par mois durant les journées régulières de classe.

   On utilise assez peu, semble-t-il, la disposition de la convention collective qui permet de convoquer les enseignants pour dix (10) réunions par année après les heures de classe.

3. Les résultats ne couvrent que le temps des réunions de département. On n'a pas demandé aux répondants d'évaluer le temps alloué par le chef de groupe aux autres rencontres individuelles ou collectives avec les enseignants.

C. Les descriptions de tâches des chefs de groupe et l'appréciation de leur rôle par le personnel de direction de l'école

Cette section porte sur les tâches des chefs de groupe telles qu'elles sont décrites dans les documents officiels des écoles et sur l'appréciation globale que fait le personnel de direction des écoles quant au rôle exercé par le chef de groupe.

L'analyse des descriptions de tâche

Seulement 45% des écoles ont fourni une description écrite des tâches de leurs chefs de groupe.

Ces descriptions de tâches comportent généralement toutes les responsabilités qui peuvent être confiées aux chefs de groupe d'enseignants en vertu de la convention collective en vigueur depuis le 15 décembre 1972:

1. *Assumer les tâches de coordination et d'animation relativement à des activités d'enseignement;*

2. *Agir comme coordonnateur et animateur auprès des instituteurs de son groupe et les inciter à développer et à préciser ensemble, dans le cadre des politiques et des programmes en vigueur, les contenus, les méthodes et les techniques d'enseignement de même que les modes de mesure et d'évaluation susceptibles de favoriser l'apprentissage des élèves;*

3. *Assister plus particulièrement l'instituteur en probation de son groupe et participer à son évaluation;*

4. *Sur demande de son supérieur, collaborer à l'établissement des besoins en matériel didactique et en matériel de consommation pour son groupe, et au contrôle de son utilisation;*

5. *Conseiller et aviser son supérieur sur l'action pédagogique de son groupe. (1)*

Si l'on exclut l'évaluation de l'enseignant pour les fins de la probation, on ne trouve aucune indication dans la majorité des descriptions de tâches sur une participation quelconque du chef de groupe à l'évaluation des enseignants.

L'appréciation des directions d'écoles quant au rôle exercé par le chef de groupe

On a demandé aux supérieurs immédiats des enseignants si les chefs de groupe pouvaient accomplir les tâches qu'on leur confie.

La réponse a été négative dans 50% des écoles. De plus, les répondants de 23% des écoles estiment que les chefs de groupe ne peuvent accomplir leurs tâches qu'en partie.

---

(1) Décret du 15 décembre 1972 tenant lieu de convention collective, art. 6-03.

Dans les autres écoles (27%), la réponse a été affirmative. Ces écoles libèrent tous leurs chefs de groupe d'un certain nombre de périodes d'enseignement. De plus, la moitié de ces écoles sont anglophones.

Aux répondants qui ont affirmé que les chefs de groupe ne pouvaient accomplir leurs tâches, on a demandé les raisons de cette impossibilité.

Parmi la vingtaine de raisons différentes invoquées, l'absence de libération de périodes d'enseignement ou la libération trop restreinte sont soulignées dans presque tous les cas. Dans quelques écoles, on attribue de plus cet échec soit à l'absence de délégation d'autorité au chef de groupe, soit à l'imprécision des définitions de tâches, soit à une attitude négative du personnel enseignant.

Après avoir expliqué pourquoi le chef de groupe ne pouvait accomplir adéquatement ses tâches, les répondants ont formulé des suggestions pour améliorer l'animation des enseignants par les chefs de groupe.

Une quarantaine de suggestions sont venues de 91% des écoles de l'échantillon. Un peu plus de la moitié de ces propositions concernent le poste même du chef de groupe; le perfectionnement du personnel et l'accroissement des effectifs sont respectivement visés par un quart et un cinquième des suggestions.

Les propositions concernant directement le chef de groupe demandent principalement de diminuer la charge d'enseignement des chefs de groupe et de leur confier plus d'autorité pour l'exercice de leurs fonctions. Certains insistent aussi sur une description de tâches plus précise.

Dans près de la moitié des écoles, on estime qu'il faudrait, dans le cadre du perfectionnement du personnel, repenser et approfondir le rôle du chef de groupe de telle sorte que les cadres et les enseignants, y compris les chefs de groupe eux-mêmes, puissent mieux coordonner leurs fonctions respectives.

Dans 35% des écoles, on suggère d'accroître le nombre de cadres ou de prendre des mesures pour que le personnel de cadre actuel ait plus de temps à consacrer à la "supervision" de l'enseignement.

La suggestion visant à libérer les chefs de groupe de plus de périodes d'enseignement va elle aussi dans le sens d'un accroissement d'effectifs. C'est maintenant possible en vertu de la convention de travail. L'on constate donc que les répondants d'au moins 75% des écoles croient que pour mieux diriger et "superviser" l'enseignement, l'école secondaire polyvalente a surtout besoin d'une addition de personnel.

CHAPITRE 4

Divers aspects de la gestion de l'enseignement dans l'école secondaire polyvalente

Dans ce chapitre, on analyse l'information qu'ont fournie les directeurs adjoints responsables d'enseignants relativement à diverses activités ou diverses tâches de gestion de l'enseignement.

Cueillette de l'information

L'information concernant la gestion de l'enseignement a été obtenue au moyen de deux instruments comprenant chacun une liste de tâches.

1er instrument: Le premier instrument est un questionnaire écrit qui porte sur un échantillon de quatorze (14) tâches reliées directement à la gestion de l'enseignement.

Ces tâches ont été tirées, avec la permission de l'auteur, du questionnaire construit par Thérèse Mathieu-Beauchemin pour une recherche sur la fonction du chef de groupe dans les écoles secondaires à options graduées de la Commission des Ecoles catholiques de Montréal(1)

---

(1) *Mathieu-Beauchemin, Thérèse, Une étude de la fonction du chef de groupe telle que perçue par le personnel dirigeant et enseignant des écoles secondaires à options graduées à la Commission des Ecoles catholiques de Montréal, thèse de maîtrise ès arts, Section d'administration scolaire, Faculté des Sciences de l'Education, Université de Montréal, 1970, 173 pages.*

L'auteur de cette étude précise comme suit ses objectifs de recherche:

> *Le but de cette recherche traite spécialement de deux termes du modèle (de Getzels et Guba)[1]: le rôle du chef de groupe et les attentes du personnel des écoles secondaires. Le comportement du chef de groupe dans une organisation est fonction du rôle institutionnel défini par les attentes qui y sont rattachées.*
>
> *---------- Il serait intéressant de préciser les tâches exercées effectivement par le chef de groupe et celles qu'il devrait exercer selon l'opinion du personnel des écoles secondaires.* [2]

Treize (13) des vingt-neuf (29) tâches du questionnaire de Thérèse Mathieu-Beauchemin ont été utilisées par le Groupe POLY sans modification majeure. Une seule tâche, celle se rapportant à l'évaluation des enseignants probanistes, ne provient pas de cette source.

Les treize (13) tâches retenues par le Groupe POLY dans le questionnaire de Thérèse Mathieu-Beauchemin sont celles au sujet desquelles le personnel dirigeant et le personnel enseignant de son échantillon de répondants ont été plutôt d'accord au moment de cette recherche pour dire qu'on ne pouvait ou qu'on ne devait pas les confier au chef de groupe.

Pour chacune des tâches, le Groupe POLY a demandé:

1° si elle est exécutée dans l'école et par qui;

2° par qui elle devrait être exécutée si elle ne l'est pas dans l'école ou si elle n'est pas accomplie par la bonne personne.

---

(1) Getzels, J.W. et Guba, E.G., Social Behavior and the Administrative Process, dans School Review, vol. LXVI, no 4, 1957.

(2) Mathieu-Beauchemin, Thérèse, Ibidem, p. 8.

2 ième instrument: Tâches d'enseignant

Cet instrument est un schéma d'entrevue qui porte sur un échantillon de onze (11) tâches normalement comprises dans la fonction d'enseignant.

Par cet instrument, on a cherché à connaître la perception des cadres de l'école, responsables d'enseignants, quant aux pratiques pédagogiques en usage chez les enseignants qu'ils dirigent.

Le medium de l'entrevue a permis d'obtenir des informations plus spontanées que ne l'aurait permis un questionnaire simplement complété par écrit par les répondants. Il renseigne sans doute davantage sur la connaissance qu'avait le répondant de l'exercice ou du non-exercice de chacune des tâches par les enseignants sous sa responsabilité.

Il faut noter ici que, dans les cas de plus d'un répondant par école, les informations ont été analysées afin d'établir la résultante de l'ensemble des réponses à chacune des questions compte tenu du nombre d'enseignants dirigés par chacun des répondants. Un seul résultat est retenu par école pour chacune des tâches.

La présentation des résultats de l'analyse de l'information concernant la gestion de l'enseignement fait l'objet des sections suivantes:

Section 1 : Tâches reliées à la planification et à l'organisation de l'enseignement,

Section 2 : Tâches reliées à la "supervision" de l'enseignement,

Section 3 : Tâches reliées à l'évaluation des enseignants.

SECTION 1

Tâches reliées à la planification et à l'organisation de l'enseignement

Notions

La planification de l'enseignement consiste à définir, dans le cadre des programmes officiels, les objectifs d'enseignement que doit poursuivre l'école pour répondre aux besoins du milieu et à établir le programme institutionnel à réaliser à cette fin. Planifier c'est aussi prévoir les ressources humaines, matérielles et financières à utiliser compte tenu des disponibilités budgétaires de l'organisme.

L'organisation de l'enseignement, d'autre part, vise entre autres, la structuration des ressources (y compris le temps), la détermination des niveaux d'autorité et de décision à l'intérieur de ces structures, les mécanismes et procédures de fonctionnement, bref tout l'appareil requis au moyen duquel se réalisera la gestion de l'enseignement.

Limite de l'étude

Les tâches sur lesquelles le Groupe POLY a obtenu de l'information ne couvrent que quelques aspects de l'exercice de la planification et de l'organisation.

Toutefois, l'étude réalisée par M.S.P. pour le Groupe POLY traite plus en détail des comportements administratifs des administrateurs d'écoles secondaires polyvalentes dans l'exercice de la planification et de l'organisation. (1)

Dans l'instrument utilisé par le Groupe POLY, les tâches se rapportant à la planification et à l'organisation de l'enseignement sont les suivantes:

. Préparer les prévisions budgétaires nécessaires au bon enseignement de chaque discipline,

---

(1) M.S.P., Ibidem, pages 98-113.

. Participer à la sélection des professeurs dont l'école aura besoin,

. Attribuer les tâches aux professeurs de chaque discipline, après consultation,

. Etablir les horaires des professeurs avec la direction,

. Organiser le remplacement des professeurs absents.

Résultats

Les résultats au sujet des tâches reliées à la planification et à l'organisation de l'enseignement sont présentés dans le tableau 22.

La lecture de ce tableau, de même que des tableaux du même genre qui figurent dans ce chapitre, est expliquée ci-après.

LES TÂCHES \ LES POSTES	% des écoles où tâche est (serait) exécutée		Directeur seul	Dir. adj. seuls	Ch. de gr. seuls	Dir. + Dir. adj.	Dir. adj. + ch. gr.	Dir. + D. a. + ch. gr.	Autres cas	TOTAL Directeur	TOTAL Dir. adj.	TOTAL Ch. de gr.
Préparer des prévisions budgétaires pour chaque discipline.		(A)			(B)						(C)	
a. Situation actuelle	(D)	95	9	19	9	14	9	5	33	52	62	33
b. Situation souhaitée	*36**	*100*	*0*	*9*	*23*	*14*	*23*	*9*	*23*	*50*	*73*	*59*

(A) *indique que la tâche est exécutée dans 95% des écoles et qu'elle le serait dans 100% des écoles si l'on tenait compte des suggestions faites par 36% des écoles* (D).

(B) - *indique la répartition (en %) des écoles selon que la tâche est exécutée (ou serait exécutée) par chacun des postes ou des groupes de postes identifiés;*

- *dans l'exemple ci-dessus, la tâche est exécutée par le directeur seul dans 9% des écoles, par les directeurs adjoints seuls dans 19% des écoles, par le directeur et les directeurs adjoints dans 14% des écoles, etc...;*

- *l'addition des %, tant dans la situation actuelle que dans la situation souhaitée, donne 100% ± 1% (les % étant arrondis à l'unité près).*

(C) *indique que le directeur est impliqué dans cette tâche dans 52% des écoles; les directeurs adjoints, dans 62% des écoles; les chefs de groupe, dans 33% des écoles.*

Tableau 22 Tâches reliées à la planification et à l'organisation de l'enseignement

Répartition pourcentuelle des écoles selon les postes ou les groupes de postes auxquels est attribuée l'exécution de chaque tâche, dans la situation actuelle et dans la situation souhaitée

LES TÂCHES \ LES POSTES	% des écoles où tâche est (serait) exécutée.		Directeur seul	Dir. adj. seuls	Ch. de gr. seuls	Dir. + Dir. adj.	Dir. adj. + Ch. gr.	Dir. + Dir.adj. + Ch.gr.	Autres cas	TOTAL Dirac teur	TOTAL Dir. adj.	TOTAL Ch. de gr.
Préparer des prévisions budgétaires pour chaque discipline.												
a. Situation actuelle		95	9	19	9	14	9	5	33	52	62	33
b. Situation souhaitée	*36**	*100*	*0*	*9*	*23*	*14*	*23*	*9*	*23*	*50*	*73*	*59*
Participer à la sélection des professeurs												
a. Situation actuelle		91	0	15	0	55	15	10	5	70	95	25
b. Situation souhaitée	*23**	*100*	*0*	*8*	*5*	*50*	*23*	*9*	*5*	*73*	*91*	*36*
Attribuer les tâches aux professeurs												
a. Situation actuelle		100	5	41	5	32	5	9	5	41	91	25
b. Situation souhaitée	*23**	*100*	*5*	*36*	*14*	*27*	*9*	*9*	*0*	*41*	*82*	*32*
Établir les horaires des professeurs												
a. Situation actuelle		100	9	36	0	32	5	9	9	45	86	14
b. Situation souhaitée	*36**	*100*	*9*	*32*	*5*	*18*	*0*	*9*	*27*	*27*	*59*	*14*
Organiser la suppléance des professeurs absents												
a. Situation actuelle		95	10	43	5	5	0	0	38	19	67	5
b. Situation souhaitée	*41**	*100*	*5*	*27*	*14*	*0*	*0*	*0*	*55*	*18*	*76*	*27*

* *% des écoles qui proposent des changements*

Explications et commentaires (tableau 22)

1. Les prévisions budgétaires

La préparation des prévisions budgétaires concernant l'enseignement de chaque discipline est réalisée dans la plupart des écoles secondaires polyvalentes (95%) mais à des degrés divers.

Toutefois, selon les informations obtenues, l'on fait rarement contribuer à cette opération tous ceux qui ont à administrer une partie ou l'autre du budget. Ceux qui y participent le plus souvent sont les directeurs (dans 52% des écoles) et les directeurs adjoints (dans 62% des écoles). La contribution des chefs de groupe n'existe que dans 33% des écoles.

Si l'on tenait compte des modifications proposées par le tiers environ des écoles, la participation des chefs de groupe s'étendrait à 59% des écoles, celle des directeurs adjoints à 73% des écoles et celle des directeurs d'écoles serait presque la même qu'actuellement.

Lors des entrevues avec les directeurs de huit (8) écoles situées hors du Québec, ces directeurs ont indiqué que leur "Department Heads" participent à la préparation du budget de l'école.

2. La sélection des enseignants

Selon les résultats du tableau 22, dans 91% des cas, l'école participe à la sélection des enseignants. On n'a pas précisé cependant la nature et le degré de cette participation.

Ce résultat n'est pas identique à celui qui apparaît dans la cinquième partie du rapport (p. 261). Cela ne traduit toutefois pas une incohérence entre les deux résultats. En effet, si d'après le résultat du paragraphe précédent, on participe à la sélection des enseignants dans 91% des écoles, d'après l'autre résultat ce n'est que dans 73% des écoles que le rôle de la direction est évident ou significatif.

Dans un peu plus de la moitié des écoles, c'est le directeur avec ses directeurs adjoints qui accomplissent des tâches à cette fin. Les chefs de groupe ne participent à la sélection des enseignants que dans le quart des écoles.

Même en tenant compte des suggestions faites par 23% des écoles, les chefs de groupe participeraient à la sélection dans un peu plus d'écoles seulement.

Selon les directeurs des écoles visitées hors du Québec, la participation à la sélection des enseignants est comprise dans le rôle du "Department Head".

3. L'attribution des tâches aux enseignants

Même si, comme on le verra plus loin (p. 266), l'attribution des tâches aux enseignants est déterminée pour une bonne partie selon des facteurs au sujet desquels la direction de l'école a peu ou pas d'influence, ce qui reste à l'école de l'exercice de cette fonction est ordinairement accompli par les cadres de l'école. Elle fait partie de la tâche des directeurs adjoints dans 91% des écoles et des directeurs dans 41% des écoles.

En tenant compte des modifications proposées par 23% des écoles, l'affectation des tâches aux enseignants serait encore une préoccupation des cadres de l'école à peu près dans le même nombre d'écoles. Toutefois, la participation des chefs de groupe que l'on retrouve actuellement dans moins du quart des écoles s'étendrait au tiers des écoles.

Dans les écoles visitées à l'extérieur du Québec, la participation des "Department Heads" à cette tâche serait généralisée.

4. L'établissement des horaires des enseignants

86% des directions d'écoles établissent les horaires des enseignants sans la participation des chefs de groupe.

Les deux tiers des suggestions faites quant à la personne qui devrait exécuter cette tâche sont dans le sens de la

confier au technicien en organisation scolaire.

Il semble bien que les répondants ont interprété la formulation de cette tâche dans le questionnaire presque uniquement sous l'aspect du travail technique de la préparation des horaires. La détermination des priorités quant aux facteurs d'organisation pédagogique à respecter lors de la confection technique des horaires semble très peu visée par les réponses obtenues. (1)

5. L'organisation de la suppléance

Certains répondants ont limité l'exercice de cette tâche à des aspects techniques puisqu'ils la confient ou la confieraient exclusivement à du personnel de secrétariat.

Actuellement, ce sont surtout les directeurs adjoints qui s'occupent de l'organisation de la suppléance des enseignants. Ils accomplissent des tâches à cette fin dans 67% des écoles alors que les directeurs ne le font que dans 19% des écoles.

Quant aux chefs de groupe, leur participation n'est indiquée que dans 5% des écoles.

L'effet des suggestions faites par 41% des écoles quant à une nouvelle distribution des responsabilités serait de faire contribuer les chefs de groupe dans 27% des écoles.

D'après les informations obtenues, le remplacement des enseignants absents semble, dans bien des cas, être considéré plus comme un simple dépannage ou un genre de système de "garderie" que comme un moyen d'assurer la réelle continuité des cours. (2)

---

(1) Le chapitre 9 dans la quatrième partie du rapport traite plus en détail de la préparation des horaires dans l'école secondaire polyvalente.

(2) Le chapitre 8 dans la quatrième partie du rapport traite des absences des enseignants et de l'organisation de la suppléance.

En résumé

D'après les répondants, dans toutes ou presque toutes les écoles, les cadres accomplissent des tâches concernant le budget de l'enseignement, la sélection des enseignants, l'attribution de leurs tâches, l'établissement de leur horaire et leur remplacement en cas d'absence.

Il convient, toutefois, de noter ici les résultats présentés dans le chapitre qui traite du pouvoir de décision du directeur d'école secondaire polyvalente.(1) Ces résultats montrent que les commissions scolaires déléguent généralement assez peu de décisions importantes au niveau de l'école quant au budget.

La présente section a traité plus spécifiquement de la répartition, parmi le personnel de l'école, des responsabilités que la commission laisse à l'école dans ces domaines.

L'on constate que dans plus de la moitié des écoles, d'après les informations obtenues, c'est presque uniquement le personnel de direction qui s'occupe soit des prévisions budgétaires pour l'enseignement, soit de la sélection du personnel enseignant, soit de l'attribution des tâches aux enseignants, soit de l'une et l'autre de ces activités.

Dû en bonne partie au boycottage syndical, les chefs de groupe sont absents, dans au moins les trois quarts des écoles, des activités de sélection des enseignants et d'attribution de leurs tâches. Ils participent, toutefois, dans près du tiers des écoles, au partage du budget défini généralement par la commission scolaire.

La participation des chefs de groupe à la préparation des horaires des enseignants et à l'organisation de la suppléance existe dans un nombre très restreint d'écoles. C'est le personnel de direction, assisté de personnel technique et de personnel de secrétariat, qui réalise ces activités, mettant fortement l'accent, semble-t-il, sur les aspects techniques et administratifs.

---

(1) Cinquième partie du rapport, chapitre 11.

Les répondants qui ont fait des suggestions pour modifier la répartition des tâches feraient participer davantage les chefs de groupe. La situation qui en résulterait pour l'ensemble des écoles se traduirait par une participation des chefs de groupe à la préparation du budget de l'enseignement dans plus de la moitié des écoles. Pour les autres domaines identifiés dans cette section, les chefs de groupe seraient impliqués au plus dans le tiers des écoles.

Il existe, pour chacune des activités dont il est question ici, des tâches qui, dans toutes les écoles, doivent normalement être assumées par le personnel de direction. Ces tâches se situent au niveau de l'élaboration des politiques, de l'établissement des procédures générales que doivent respecter les autres personnes impliquées dans ces activités, de la définition des critères permettant d'évaluer les résultats obtenus...

On devrait, cependant, confier au chef de groupe les tâches qui correspondent à la nature de son poste tel que maintenant défini dans la convention collective et voir à obtenir qu'il s'en acquitte. Il est, en effet, mieux placé que le personnel de direction pour connaître les besoins de son département et les exigences professionnelles, techniques et matérielles qui découlent des programmes d'études qu'il doit "superviser".

Les cadres et les chefs de groupe devraient, de plus, pouvoir dépenser le moins possible de leur temps à des tâches techniques qui relèvent de la compétence du personnel de soutien.

Il est pratiquement hors de doute que si les cadres pratiquaient mieux les diverses fonctions du processus de gestion au niveau de leurs propres responsabilités, la nature et le niveau des tâches des autres personnels seraient mieux définis et on pourrait exiger davantage de ces personnels.

SECTION 2

Les tâches reliées à la "supervision" de l'enseignement

Notions

Tel que précisé plus haut, la "supervision" de l'enseignement comporte la surveillance de la réalisation des programmes d'enseignement en vue des résultats qu'on veut atteindre. Pour être efficace, cette "supervision" doit comprendre diverses formes d'assistance au personnel affecté à l'exécution des programmes.

Objet de l'étude de la "supervision" de l'enseignement

Les instruments utilisés par le Groupe POLY pour la cueillette de l'information ne couvrent pas tous les aspects de la "supervision" de l'enseignement dans l'école secondaire polyvalente.

Six (6) des tâches du questionnaire de Thérèse Mathieu-Beauchemin ont trait à la "supervision" de l'enseignement.

Par ailleurs, au moyen d'un autre instrument, on a cherché à connaître la perception qu'ont les cadres de l'école du degré de préoccupation des enseignants relativement à certaines tâches et à certaines pratiques d'ordre pédagogique. La plupart des pratiques énumérées dans cet instrument font l'objet de la "supervision" de l'enseignement.

Pour les fins de la présentation des résultats, on a regroupé les tâches sous les titres suivants:

A. "Supervision" de l'enseignement proprement dit,

B. Direction de l'apprentissage des étudiants,

C. Contrôle de l'apprentissage des étudiants.

A. Tâches reliées à la "supervision" de l'enseignement proprement dit

Le tableau 23 contient la synthèse des informations recueillies au sujet de tâches reliées à la "supervision" de l'enseignement proprement dit, c'est-à-dire de l'acte même d'enseigner.

Le tableau 24 donne la perception des répondants quant à l'exercice de certaines tâches d'enseignant qui font l'objet de cette "supervision".

Tableau 23 Tâches reliées à la "supervision" de l'enseignement proprement dit

Répartition pourcentuelle des écoles selon les postes ou les groupes de postes auxquels est attribuée l'exécution de chaque tâche identifiée, tant dans la situation actuelle que dans la situation souhaitée

LES TÂCHES / LES POSTES	% des écoles où tâche est (serait) exécutée		Directeur seul	Dir. adj. seuls	Ch. de gr. seuls	Dir. + Dir. adj.	Dir. adj. + Ch. gr.	Dir. + Dir. adj. + Ch. gr.	Autres cas	TOTAL Direc teur	TOTAL Dir. adj.	TOTAL Ch. de gr.
Faire préparer une description détaillée des cours												
a. Situation actuelle		82	0	33	28	6	0	17	17	11	61	44
b. Situation souhaitée	36*	95	0	5	57	5	0	19	16	10	33	76
Contrôler l'utilisation pédagogique des moyens audio-visuels												
a. Situation actuelle		59	0	38	15	0	0	8	38	0	54	31
b. Situation souhaitée	64*	100	0	18	32	0	0	23	27	0	55	59
Donner des leçons de démonstration												
a. Situation actuelle		14	0	0	33	0	0	0	67	0	0	33
b. Situation souhaitée	59*	73	0	0	81	0	0	0	19	0	0	81
Assister occasionnellement à un cours												
a. Situation actuelle		86	5	37	0	47	0	11	0	53	95	11
b. Situation souhaitée	41*	100	0	23	32	32	0	14	0	32	68	46

* *% des écoles qui proposent des changements*

Tableau 24 Tâches d'enseignant reliées directement à l'acte d'enseigner

Répartition pourcentuelle des écoles selon que les enseignants, d'après l'opinion de leurs supérieurs immédiats, se préoccupent ou non de chacune des tâches identifiées dans ce tableau

TÂCHES DES ENSEIGNANTS	OPINIONS DES RÉPONDANTS		
	Les enseignants se soucient de la tâche	Les enseignants ne s'en soucient guère	Les répondants ne peuvent se prononcer
Bien préparer leur enseignement	77	9	14
Utiliser des techniques audio-visuelles	45	32	23

Explications et commentaires (tableaux 23 et 24)

1. "Supervision" de la préparation des cours

La "supervision" et le contrôle de la préparation des cours sont exercés à des degrés divers dans 82% des écoles.

C'est une responsabilité que l'on dit être assumée par le personnel de direction et plus particulièrement par les directeurs adjoints. Toutefois, dans 44% des écoles où cette tâche est exécutée, on la confie entièrement aux chefs de groupe ou on les fait participer à cette tâche.

Les réponses affirmatives des répondants ne signifient certes pas, toutefois, que cette "supervision" porte exactement sur la tâche telle que formulée dans le questionnaire de Thérèse Mathieu-Beauchemin: "description détaillée des cours avec les livres recommandés et la répartition des matières".

Les directeurs des huit (8) écoles visitées par le Groupe POLY en dehors du Québec ont déclaré que la "supervision" de la préparation des cours est faite par leurs "Department Heads".

Les suggestions qui ont été faites par les répondants de 36% des écoles auraient pour effet, si elles étaient appliquées,

de confier plus généralement cette tâche aux chefs de groupe ou de les y faire participer (76% des écoles).

Par ailleurs, lorsqu'on a demandé aux directeurs et directeurs adjoints désignés comme supérieurs immédiats d'enseignants si les enseignants qu'ils ont à diriger se soucient de bien préparer leur enseignement, la réponse a été affirmative dans 77% des écoles.

2. Contrôle de l'utilisation pédagogique des techniques et des moyens audio-visuels (1)

L'utilisation pédagogique des techniques et des moyens audio-visuels est contrôlée, selon les répondants, dans seulement 59% des écoles.

Ce résultat est cohérent avec l'opinion des mêmes répondants selon laquelle les enseignants se préoccuperaient de l'utilisation de ces techniques dans seulement 45% des écoles.

Dans les écoles où un contrôle est exercé, c'est principalement une tâche des directeurs adjoints seuls ou des chefs de groupe seuls ou des deux en collaboration. Dans environ le quart de ces écoles, on a recours à un coordonnateur ou à un animateur en techniques audio-visuelles.

64% des écoles, dont toutes celles où la tâche n'est pas exécutée actuellement, ont fait des suggestions quant aux personnes qui devraient en avoir la responsabilité. Ces suggestions traduisent une tendance à impliquer davantage le chef de groupe comme cela se réalise d'ailleurs dans les écoles visitées hors du Québec.

---

(1) On trouvera à l'annexe D des renseignements sur la situation des moyens techniques d'enseignement et de la bibliothèque dans les écoles de l'échantillon de même que sur leur utilisation.

3. Assistance au personnel en vue de l'amélioration de l'enseignement

Donner des leçons de démonstration aux enseignants n'est évidemment qu'un des moyens qu'on peut utiliser pour leur aider à améliorer la qualité de leur enseignement.

On peut simplement noter ici que ce moyen n'est utilisé que dans trois (3) écoles de l'échantillon, dont deux (2) du milieu anglophone.

Les répondants de 55% des écoles souhaiteraient que les chefs de groupe donnent de telles leçons de démonstration.

4. Contrôle de la qualité de l'enseignement

On ne traite ici que d'une des façons de contrôler la qualité de l'enseignement dispensé par les enseignants, soit l'observation au moment d'un cours donné par un enseignant.

Il peut être bon de rappeler que la tâche visée ici est décrite comme suit dans le questionnaire: " assister occasionnellement à un cours donné par un enseignant, après entente avec celui-ci ".

Cette pratique est en vigueur dans 86% des écoles; toutefois, on ne s'est pas informé sur la quantité des interventions ni sur leur périodicité, ni sur les conditions prévalant lors de ce contrôle.

C'est ordinairement le personnel de direction de l'école qui agit comme observateur, le chef de groupe n'exerçant cette tâche que dans 11% des écoles.

Plusieurs répondants suggèrent de ne plus s'occuper eux-mêmes de cette tâche et de la confier aux chefs de groupe.

C'est d'ailleurs la pratique observée dans les écoles visitées hors du Québec, d'après les renseignements fournis par les directeurs de ces écoles.

B. Tâches reliées à la direction de l'apprentissage des étudiants

L'enseignant est l'agent immédiat qui a pour fonction de diriger l'étudiant dans son apprentissage. Mais comme l'étudiant est assisté par plusieurs professeurs, il appartient à la direction de l'école de voir à ce que soit coordonnée cette direction multiple qui s'exerce auprès de chaque étudiant.

Résultats

Les tableaux 25 et 26 contiennent la synthèse des informations concernant les tâches reliées à la direction de l'apprentissage des étudiants.

Tableau 25 Tâche de gestion reliée à la direction de l'apprentissage

Répartition pourcentuelle des écoles selon les postes ou les groupes de postes auxquels est attribuée l'exécution de la tâche identifiée, tant dans la situation actuelle que dans la situation souhaitée

LES POSTES / LA TÂCHE	% des écoles où tâche est (sera) exécutée		Directeur seul	Dir. adj. seuls	Ch. de gr. seuls	Dir. + Dir. adj.	Dir. adj. + Ch. gr.	Dir. + Dir. adj. + Ch. gr.	Autres cas	TOTAL Direc. aur	TOTAL Dir. adj.	TOTAL Ch. de gr.
Obtenir que les professeurs s'occupent des progrès des étudiants												
a. Situation actuelle		86	0	53	0	26	0	11	11	32	95	11
b. *Situation souhaitée*	23*	95	0	38	10	24	5	10	14	33	86	24

* *% des écoles qui ont proposé des modifications*

Tableau 26 Tâches d'enseignant reliées à la direction de l'apprentissage

Répartition pourcentuelle des écoles selon que les enseignants, d'après l'opinion de leurs supérieurs immédiats, se préoccupent ou non de chacune des tâches identifiées dans ce tableau

	OPINIONS DES RÉPONDANTS		
TÂCHES DES ENSEIGNANTS	Les enseignants se soucient de la tâche	Les enseignants ne s'en soucient guère	Les répondants ne peuvent se prononcer
Suivre les progrès de leur élèves	9	68	23
Établir des relations harmonieuses avec les élèves	68	23	9
Exiger des élèves une somme raisonnable de travail	41	36	23
Former les élèves aux méthodes de travail intellectuel	23	32	45
Dispenser l'enseignement correctif	14	59	27

Explications et commentaires (tableaux 25 et 26)

1. Surveillance du progrès des étudiants

D'après les répondants, dans 68% des écoles les enseignants ne se soucient guère " de suivre les progrès de leurs élèves en rencontrant individuellement ceux qui sont en difficulté ". De plus, dans 23% des écoles les répondants n'ont pu se prononcer sur les comportements des enseignants à ce sujet.

D'autre part, dans 86% des écoles, on a indiqué que "voir à obtenir des professeurs qu'ils s'occupent du progrès et des difficultés des élèves" est une responsabilité assumée par les cadres de l'école, généralement par les directeurs adjoints.

Les chefs de groupe n'exerceraient des tâches en ce sens que dans 11% des écoles.

D'après ce qui précède, l'action du personnel de direction auprès des enseignants ne donnerait donc pas généralement des résultats positifs eu égard à la surveillance de l'apprentissage des étudiants par les enseignants.

L'inefficacité avouée des interventions de la direction auprès des enseignants à ce sujet peut certes être reliée à l'absence d'objectifs d'enseignement clairement identifiés et à la difficulté pour les cadres de l'école de diriger un trop grand nombre d'enseignants s'ils ne comptent pas ou ne peuvent compter sur les chefs de groupe.

2. Climat des communications entre les enseignants et les étudiants

D'après les répondants de 68% des écoles, les enseignants dont ils sont immédiatement responsables se soucient "d'établir des relations harmonieuses avec leurs élèves".

Ces bonnes relations, toutefois, semblent avoir très peu d'influence sur l'activité professionnelle des enseignants auprès de leurs étudiants.

En effet, c'est dans la même proportion (68% des écoles) que la direction de l'école juge que les enseignants ne se préoccupent guère du progrès et des difficultés des étudiants.

Plus précisément, dans 41% des écoles, on juge à la fois que les enseignants se soucient d'établir des relations harmonieuses avec leurs élèves mais ne se préoccupent pas de suivre leurs progrès.

Ou bien la question posée quant aux relations des enseignants avec leurs étudiants est formulée en termes trop vagues et les répondants ont cru plus facilement pouvoir donner une appréciation affirmative, ou bien ils ne se préoccupent guère eux-mêmes d'exiger de leurs enseignants que le progrès des élèves soit la principale raison d'être des relations harmonieuses qu'ils ont à établir avec leurs étudiants.

3. La direction du travail des étudiants

Les étudiants effectuent leur travail scolaire sous la direction immédiate de leurs enseignants. Il appartient, toutefois, à la direction de l'école assistée normalement par les chefs de groupe de voir à ce que les enseignants s'acquittent de cette fonction.

Dans le questionnaire d'entrevue, on a retenu deux tâches qui se rapportent à cette responsabilité des enseignants:

- Exiger des élèves une somme raisonnable de travail,
- Former leurs élèves aux méthodes de travail intellectuel.

D'après les supérieurs immédiats des enseignants, dans le tiers des écoles, les enseignants ne se soucient guère de l'une ou l'autre de ces tâches et dans près du quart ces écoles, il ne se soucient ni de l'une ni de l'autre.

D'autre part, dans près du quart des écoles, les répondants n'ont pu se prononcer quant à la première tâche et dans près de la moitié des écoles, quant à la deuxième tâche.

4. La correction des déviations d'apprentissage

Les répondants de 59% des écoles ont jugé que les enseignants se souciaient peu de dispenser un enseignement correctif aux élèves qui en ont besoin. De plus, dans 27% des écoles, on ne sait pas ce que font les enseignants à ce sujet.

Ces résultats ne sont pas incohérents avec l'appréciation qu'ont donnée les répondants à l'effet que dans 68% des écoles les enseignants ne se préoccupent guère de suivre les progrès de leurs élèves et que dans 23% des écoles, on ne pouvait se prononcer sur cette préoccupation.

C. Tâches reliées au contrôle de l'apprentissage

On traite surtout ici d'une forme de contrôle de l'apprentissage: les examens.

L'annexe E contient certains renseignements sur l'administration des examens dans les écoles de l'échantillon.

Résultats

Les tableaux 27 et 28 contiennent la synthèse des informations concernant certaines tâches reliées au contrôle de l'apprentissage.

Tableau 27 Tâche de gestion reliée au contrôle de l'apprentissage

Répartition pourcentuelle des écoles selon les postes ou les groupes de postes auxquels est attribuée l'exécution de la tâche identifiée, tant dans la situation actuelle que dans la situation souhaitée

LES POSTES / LA TÂCHE	% des écoles où tâche est (serait) exécutée.		Directeur seul	Dir. adj. seuls	Ch. de gr. seuls	Dir. + Dir. adj.	Dir. adj. + Ch. gr.	Dir. + Dir.adj. + Ch.gr.	Autres cas	TOTAL Directeur	TOTAL Dir. adj.	TOTAL Ch. de gr.
Faire élaborer des examens par les enseignants												
a. Situation actuelle		100	0	36	32	5	5	14	9	9	68	50
b. Situation souhaitée	18*	100	0	23	45	5	5	18	5	9	55	68

* *% des écoles proposent des changements*

Tableau 28 Tâches d'enseignant reliées au contrôle de l'apprentissage

Répartition pourcentuelle des écoles selon que les enseignants, d'après l'opinion de leurs supérieurs immédiats, se préoccupent ou non de chacune des tâches identifiées dans ce tableau

TÂCHES DES ENSEIGNANTS	OPINIONS DES RÉPONDANTS		
	Les enseignants se soucient de la tâche	Les enseignants ne s'en soucient guère	Les répondants ne peuvent se prononcer
Valider leur examens d'après la taxonomie des objectifs de la discipline enseignée	14	68	18
Valider leurs examens d'après les règles de la docimologie	9	68	23
Utiliser récitations, contrôles et examens pour fins de diagnostic	23	45	32

Explications et commentaires (tableaux 27 et 28)

1. Dans toutes les écoles, on dit faire préparer des examens par les enseignants. Ce sont généralement les directeurs adjoints et les chefs de groupe qui ont la responsabilité d'exiger ce travail des enseignants.

   Actuellement, les directeurs adjoints exercent cette tâche ou y contribuent dans un plus grand nombre d'écoles (68%) que les chefs de groupe (50%). Toutefois, les suggestions faites par 18% des écoles seraient de nature, si elles étaient appliquées, à inverser la situation.

   Les directeurs des écoles visitées hors du Québec font participer leurs "Department Heads" à cette responsabilité.

2. Quant à la valeur des examens préparés par les enseignants pour mesurer le niveau d'apprentissage des élèves, on ne semble pas s'en préoccuper tellement, ni du côté des enseignants, ni de la part de ceux qui sont responsables de la "supervision" de l'enseignement.

   Dans plus des deux-tiers des écoles, selon les répondants, les enseignants ne cherchent pas à valider leurs examens ni en tenant compte de la taxonomie des objectifs de la discipline enseignée, ni par l'application des règles de la docimologie. De plus, dans une école sur cinq, on ne peut même pas se prononcer sur le souci des enseignants de préparer des examens valides.

   Dans le même sens, les répondants du tiers des écoles ne savent pas si les enseignants utilisent certaines formes de contrôle de l'apprentissage pour diagnostiquer les faiblesses des élèves en vue d'y remédier.

   D'après les réactions de plusieurs interviewés devant les termes taxonomie et docimologie, on peut croire qu'il s'agit de deux concepts dont on connaît à peine la signification. Il paraît donc important d'appuyer, à ce sujet, la recommandation faite au ministère de l'Education par le Conseil supérieur de l'Education:

Fournir de l'information par la diffusion de guides pédagogiques et docimologiques afin de rendre les milieux scolaires plus aptes à définir des objectifs d'enseignement et à concevoir des examens adéquats. (1)

---

(1) Conseil supérieur de l'Education, Avis au ministre de l'Education concernant les examens, Québec, 1973, p. 27.

Commentaires sur l'ensemble des tâches reliées à la "supervision" de l'enseignement

La "supervision" de l'enseignement, telle qu'étudiée dans cette section, a porté sur divers aspects de l'acte même d'enseigner, sur certaines tâches de direction des étudiants dans leur apprentissage et sur l'établissement de conditions favorables à cet apprentissage de même que sur le contrôle et la mesure du progrès des étudiants.

"Supervision" de l'enseignement proprement dit

Les tâches de "supervision" de l'acte d'enseigner qui ont été retenues dans cette étude, lorsqu'elles sont accomplies dans les écoles, le sont habituellement par le personnel de direction assisté parfois par les chefs de groupe. Ces derniers, toutefois, n'acceptent généralement pas de surveiller l'enseignant au moment où il dispense l'enseignement à un groupe d'élèves. Ceci semble dû à la relation qu'une telle pratique d'inspection pourrait avoir avec l'évaluation des enseignants. Cette abstention des chefs de groupe peut aussi s'expliquer en partie par le fait qu'ils ont souvent la même ou presque la même charge d'enseignement que les autres enseignants.

Un bon nombre de répondants souhaitent avoir la collaboration des chefs de groupe pour la "supervision" de l'enseignement proprement dit ou même la leur confier entièrement surtout lorsqu'elle a trait à la préparation de cours des enseignants, aux leçons de démonstration ou à l'assistance à un cours donné par un professeur.

La direction et le contrôle de l'apprentissage

Le rôle d'enseignant consiste autant sinon plus à diriger, à surveiller et à contrôler l'apprentissage des étudiants qu'à simplement transmettre des connaissances. En conséquence, la "supervision" effectuée par la direction de l'école et par les chefs de groupe doit porter autant sur les tâches des enseignants reliées à la direction, à la surveillance et au contrôle de l'apprentissage des étudiants que sur l'acte même d'enseigner c'est-à-dire de transmettre des connaissances.

Ce qu'il faut souligner ici c'est moins les résultats eu égard à chacune des tâches que ce qui ressort de la comparaison de ces résultats.

Ainsi, d'une part, les répondants de 86% des écoles disent assumer eux-mêmes des responsabilités pour amener les enseignants à se préoccuper du progrès de leurs élèves.

D'autre part, les répondants jugent que c'est seulement dans 9% des écoles que leurs enseignants se soucient vraiment de suivre les progrès des étudiants.

De plus, toujours d'après les répondants, les enseignants dans 23% des écoles seulement, se préoccupent de former les élèves aux méthodes de travail intellectuel. Ils se soucient de valider leur mesure de l'apprentissage des étudiants dans aussi peu que 9% des écoles et de corriger les déviations d'apprentissage dans pas plus que 14% des écoles.

Si la perception des répondants est juste sur ces points, c'est un aveu d'échec au sujet de la direction et de la "supervision" qu'ils exercent auprès des enseignants.

De plus, compte tenu des résultats positifs très peu élevés qui viennent d'être rappelés au sujet de certaines pratiques, l'on peut se demander ce que signifie pour les répondants la préoccupation des enseignants, jugée valable dans la majorité des écoles, pour certaines tâches comme de bien préparer leur enseignement et d'établir des relations harmonieuses avec leurs élèves.

La préparation de cours est-elle réellement "supervisée" quant à son contenu ou ne s'en préoccupe-t-on tout au plus que comme d'une formalité exigée traditionnellement?

Quant au climat harmonieux des relations entre enseignants et étudiants, il semble être très peu exploité par les enseignants en vue du progrès de leurs élèves.

Il en est de même des examens et des autres formes d'évaluation de l'apprentissage. On ne semble pas se préoccuper, tant du côté des enseignants que de ceux qui ont charge de les "superviser", de voir à ce que ces instruments mesurent vraiment le niveau d'apprentissage des

élèves. Ne sachant pas ce que l'on veut mesurer ou ne s'étant pas arrêter pour le préciser logiquement, on peut difficilement évaluer les résultats des examens et les utiliser pour corriger les déviations d'apprentissage.

Les documents fournis au Groupe POLY concernant les politiques et les directives officielles des commissions ou des écoles quant aux examens portent presque tous exclusivement sur l'organisation des sessions d'examens: horaire, calendrier, locaux, etc... Un ou deux seulement de ces documents traduisent un réel souci d'inciter les enseignants à préparer des examens qui soient valides.

Ce diagnostic assez peu encourageant de la "supervision" de l'enseignement dans l'école secondaire polyvalente découle de l'analyse des informations fournies par les supérieurs immédiats des enseignants.

Par ailleurs, l'étude de M.S.P. au sujet de l'aide aux subalternes explique ce diagnostic [1]. D'après les résultats de cette étude, seulement 32% des administrateurs d'écoles secondaires polyvalentes se préoccupent d'aider leurs subalternes à se définir des objectifs et ce, en comptant les 18% qui s'en préoccupent un peu seulement.

---

(1) M.S.P., Ibidem, p. 101-102.

SECTION 3

L'évaluation du personnel enseignant

Pour donner des résultats positifs dans la poursuite d'objectifs définis, la gestion de l'enseignement doit comporter un processus continu d'évaluation du rendement du personnel de l'enseignement.

Ce processus suppose l'établissement de critères bien identifiés pour juger du rendement du personnel. Le cycle du processus est d'ailleurs complété par l'utilisation des résultats d'évaluation pour réajuster, si nécessaire, les objectifs et les moyens d'action.

Quelques aspects seulement de l'évaluation du personnel enseignant sont couverts par les résultats présentés dans cette section de l'étude, soit:

- la rédaction d'un rapport d'appréciation du travail effectué par les enseignants,
- l'évaluation d'enseignants en vue d'une promotion, d'une mutation ou d'un congédiement,
- l'évaluation des enseignants en probation.

D'autres aspects du contrôle et de l'évaluation ont fait l'objet de l'étude réalisée par M.S.P. pour le Groupe POLY. (1)

Résultats

Le tableau 29 contient les résultats de l'étude concernant les trois tâches retenues eu égard à l'évaluation des enseignants.

---

(1) M.S.P., Ibidem, pages 130-136

Tableau 29 L'évaluation des enseignants

Répartition pourcentuelle des écoles selon les postes ou les groupes de postes auxquels est attribuée l'exécution des tâches identifiées, tant dans la situation actuelle que dans la situation souhaitée

LES TÂCHES \ LES POSTES	% des écoles où tâche est (serait) exécutée	Directeur seul	Dir. adj. seuls	Ch. de gr. seuls	Dir. + Dir. adj.	Dir. adj. + Ch. gr.	Dir. + Dir adj. + Ch gr.	Autres cas	TOTAL Direc teur	TOTAL Dir. adj.	TOTAL Ch. de gr.
Rédiger un rapport d'appréciation du travail des professeurs											
a. Situation actuelle		86	11	42	0	37	0	5	5	53	89	5
b. Situation souhaitée	36*	95	5	33	5	29	0	19	10	43	86	29
Évaluer certains professeurs en vue de promotion, mutation, congédiement											
a. Situation actuelle		100	9	23	0	55	0	9	5	68	91	9
b. Situation souhaitée	27*	100	0	14	0	50	14	14	9	73	95	32
Évaluer les professeurs en probation											
a. Situation actuelle		100	5	41	5	27	9	5	9	45	91	18
b. Situation souhaitée	23*	100	0	27	5	23	18	14	14	50	91	45

* *% des écoles qui ont proposé des modifications*

Explications et commentaires (tableau 29)

1. Rapport d'appréciation du travail des enseignants

Dans 86% des écoles, on indique que l'on fait des rapports écrits concernant l'appréciation du travail des enseignants. On ne s'est pas informé, cependant, de la périodicité de ces rapports ni de la proportion des enseignants évalués.

Ce résultat de l'analyse de l'information obtenue des supérieurs immédiats des enseignants s'explique difficilement si on le compare aux données présentées dans la cinquième partie du rapport (p. 270) au sujet de l'évaluation des enseignants. En effet, selon les directeurs d'écoles, il n'existerait d'évaluation officielle des enseignants autres que les probanistes que dans 23% des écoles et d'évaluation-maison que dans 23% des écoles également.

Les rapports d'appréciation seraient généralement préparés par le personnel de direction des écoles. La participation du chef de groupe n'a été notée que dans une seule école. Toutefois, si l'on tient compte des suggestions faites par 36% des écoles, les répondants proposent, dans un peu plus du quart des écoles, que les chefs de groupe aient un rôle à jouer dans l'appréciation du rendement des enseignants.

Les directeurs des quatre (4) écoles visitées par le Groupe POLY aux Etats-Unis comptent sur la participation de leurs "Department Heads" pour la rédaction de tels rapports; c'est aussi la situation dans deux (2) des quatre (4) écoles visitées en Ontario.

2. Evaluation des enseignants en vue d'une promotion, d'une mutation, d'un congédiement

Dans toutes les écoles, d'après les directeurs adjoints responsables d'enseignement, on procède à des évaluations ad hoc de certains enseignants en vue de faire des recomman-

dations à la commission scolaire relativement à une possibilité de promotion ou de mutation ou de congédiement.

La situation actuelle et souhaitée quant aux personnes qui évaluent les enseignants est pratiquement la même que celle décrite ci-dessus au sujet de la rédaction de rapports d'appréciation.

Par ailleurs, lors de l'entrevue avec les directeurs d'école, 55% d'entre eux ont indiqué que la commission ne les consulte pas au sujet de la promotion de leur personnel.

Dans presque toutes les écoles visitées hors du Québec, les directeurs déclarent que leurs "Department Heads" exécutent cette tâche.

3. Evaluation des enseignants en probation

Conformément aux exigences du règlement numéro 4 du ministère de l'Education, l'on évalue les enseignants probanistes dans toutes les écoles qui comptent de tels enseignants. Ce résultat ne porte que sur l'existence d'une telle évaluation et non sur sa nature et sa valeur.

Dans toutes les écoles, les membres du personnel de direction, plus particulièrement les directeurs adjoints, font partie des comités de probation avec des enseignants. On n'y retrouve des chefs de groupe que dans 18% des écoles, d'après les renseignements obtenus.

Les modifications souhaitées, par 23% des écoles, quant au personnel à impliquer dans cette tâche ne diminuent pas la participation des directeurs et des directeurs adjoints mais étendent celle des chefs de groupe à 45% des écoles.

Commentaires sur l'évaluation des enseignants dans les écoles secondaires polyvalentes

Si l'on ne retient que les résultats qui viennent d'être notés au sujet de certaines tâches d'évaluation des enseignants, on pourrait con-

clure que dans toutes les écoles, certains gestes d'évaluation des enseignants sont posés: rédaction de rapports d'appréciation, évaluation en vue d'une promotion, d'une mutation, d'un congédiement, notation des enseignants en probation.

Pour saisir plus complètement la pratique qui est faite de l'évaluation des enseignants dans les écoles secondaires polyvalentes, il faut analyser un ensemble plus grand d'informations fournies par les répondants et tenir compte aussi des résultats de l'étude de M.S.P. sur les comportements des administrateurs d'écoles secondaires polyvalentes eu égard au contrôle et à l'évaluation. (1)

Le souci d'évaluer les enseignants est très loin d'être généralisé chez les administrateurs des commissions scolaires et des écoles puisque, d'après les directeurs des écoles de l'échantillon, cette évaluation se fait dans le cadre d'un système officiel dans moins du quart des écoles.

Si l'on analyse maintenant l'ensemble des réponses fournies par chaque répondant, soit chaque directeur adjoint responsable d'enseignants, lors de l'entrevue portant sur la pratique de onze (11) tâches par les enseignants qu'ils doivent diriger, on est amené à douter au moins de la qualité de l'évaluation qu'ils font.

En effet, près de 50% des répondants ignorent presque tout des pratiques pédagogiques en usage dans leur école. Quant aux autres, ils n'ont souvent qu'une opinion globale, imprécise et hésitante sur la plupart des tâches faisant l'objet de l'entrevue.

D'après l'étude de M.S.P., les administrateurs d'écoles secondaires polyvalentes ont plutôt tendance à pratiquer le contrôle en vue de corriger les déviations importantes.

> *On fait du contrôle lorsque des problèmes, qu'il faut régler, se présentent. Les contrôles ont très peu ou pas d'effets préventifs sur la conduite professionnelle tant des enseignants que des étudiants. (2)*
>
> *...les contrôles qui viseraient à fournir l'information nécessaire à l'amélioration de l'enseignement et de l'apprentissage comme à la rentabilisation dans l'utilisation*

---

(1) M.S.P., Ibidem, p. 130-136
(2) M.S.P., Ibidem, p. 132.

des ressources en fonction d'objectifs opérationnels sont à peu près inexistants. (1)

L'élément du contrôle pour lequel le résultat est le plus faible dans l'étude de M.S.P., c'est l'établissement de moyens de contrôle et d'évaluation identifiables.

Compte tenu de l'absence, chez un bon nombre d'administrateurs, d'objectifs clairement définis, compte tenu aussi du peu d'assistance fournie aux subalternes pour les amener à préciser leurs propres objectifs, il serait surprenant d'observer chez ces mêmes administrateurs la pratique systématique du contrôle et de l'évaluation en vue d'anticiper les déviations qui peuvent se produire et dans une perspective d'amélioration des ressources humaines et de leur rendement.

Que les membres du personnel de direction des écoles puissent difficilement assumer seuls la pratique d'un processus continu d'évaluation pour chacun des enseignants de l'école, cela s'explique par le grand nombre d'enseignants (voir page 67) que chacun peut avoir à diriger sans l'assistance et la participation de chefs de groupe véritablement responsables de l'action d'un nombre restreint d'enseignants dans une discipline donnée.

---

(1) M.S.P., Ibidem, p. 131.

Conclusions de l'étude de la gestion de l'enseignement dans l'école secondaire polyvalente

Les résultats de l'étude du Groupe POLY font voir un certain nombre de lacunes et de difficultés de fonctionnement concernant la gestion de l'enseignement dans les écoles secondaires polyvalentes.

Ces lacunes et ces problèmes ne sont évidemment pas dus uniquement aux membres de la direction des écoles, quoique le développement de meilleurs comportements administratifs faciliterait grandement la gestion de l'enseignement.

Pour assainir ou pour améliorer l'administration de ce champ d'activités, il faut aussi que les commissions scolaires délimitent les responsabilités respectives de l'école et des services, en particulier du service de l'enseignement.

Cette clarification des responsabilités doit normalement favoriser la prise de décisions au niveau de l'action c'est-à-dire par les responsables immédiats de la gestion de l'école.

Une autre cause des difficultés rencontrées dans la gestion de l'enseignement réside, aux dires de beaucoup de répondants, dans la qualité de la communication entre le ministère de l'Education, les commissions scolaires et les écoles au sujet des politiques, des programmes, des règlements, des directives originant du ministère.

Souvent, les objectifs que poursuit le ministère par telle réglementation ou par tel programme - cadre ne sont pas suffisamment explicites ni expliqués. Cela sème plus ou moins de confusion dans les divers milieux scolaires et retarde le début de mise en application de politiques devant normalement favoriser un meilleur enseignement ou entraîne une application plutôt mécanique de nouveaux programmes sans relation avec les objectifs qui ont guidé leur élaboration.

Le Groupe POLY ne peut analyser davantage l'action du ministère dans le domaine de la gestion de l'enseignement au niveau des écoles, n'ayant pas obtenu directement et systématiquement de l'information auprès du personnel du ministère.

Compte tenu de la situation décrite quant à l'exercice de certaines tâches reliées à la gestion de l'enseignement, le Groupe POLY

croit important d'insister plus particulièrement sur les difficultés majeures de fonctionnement qui résultent du peu d'implication du chef de groupe dans la gestion de l'enseignement.

La structure départementale semble très répandue dans les écoles secondaires des autres provinces canadiennes et des états américains. Au Québec aussi, on semble préconiser, par la nomination de chefs de groupe, l'utilisation d'une telle structure.

Cependant, alors que les directeurs d'écoles rencontrés par les membres du Groupe POLY en Ontario et aux Etats-Unis ont indiqué que leurs responsables de départements participent à la plupart des quatorze (14) tâches du questionnaire utilisé par le Groupe POLY, les chefs de groupe des écoles secondaires polyvalentes du Québec sont, d'après leurs supérieurs immédiats, plutôt absents de l'exercice de la majorité de ces mêmes tâches.

Le poste de responsable de département, dans ces écoles de l'extérieur du Québec, a généralement un statut comportant une réelle autorité sur les enseignants, statut aussi important sinon plus que celui de certains directeurs adjoints des écoles du Québec. Leur libération de périodes d'enseignement va de une période à la libération totale d'enseignement.

Dans plusieurs écoles du Québec, les cadres souhaiteraient pouvoir compter davantage sur les chefs de groupe pour certaines tâches administratives et certaines activités de "supervision" de l'enseignement. Ils disent ne pouvoir les leur confier soit en raison de la charge actuelle d'enseignement du chef de groupe, soit à cause d'une absence d'autorité hiérarchique rattachée à ce poste ou de la difficulté, étant donné la résistance des enseignants à ce sujet, de préciser les tâches qu'on peut confier au chef de groupe.

A cause de cet état de fait, les administrateurs d'écoles secondaires polyvalentes accomplissent actuellement des tâches qui n'entrent pas dans le cadre de leurs fonctions. Dans le cas de certaines tâches, ils ne réussissent pas à s'en départir pour les déléguer ou les confier au chef de groupe ou à du personnel de soutien.

Il en résulte une situation dans laquelle les ressources humaines de l'école sont mal utilisées, chacun exerçant, parfois dans une proportion très appréciable, des tâches non conformes à ses attributions et négligeant des tâches qui justifient l'existence de son poste.

Quelles que soient les raisons de ce mauvais emploi des ressources humaines, le Groupe POLY constate que les plus grandes difficultés de fonctionnement de la gestion dans l'école secondaire polyvalente découlent de l'absence de définition logique et précise des responsabilités du chef de groupe dans les divers domaines de la gestion de l'enseignement.

Il est donc urgent que, dans chaque école, tous ceux qui sont immédiatement concernés par le poste de chef de groupe analysent honnêtement les entraves actuelles à l'exercice des fonctions de chef de groupe. A partir de cette analyse, l'on devrait pouvoir mieux préciser les tâches qui reviennent à chacun dans le respect des exigences de chaque poste.

Un des principaux points à clarifier dans l'utilisation de la structure départementale, c'est le rôle que doit remplir le chef de groupe eu égard à l'évaluation des enseignants d'après des critères de rendement que doit définir la direction de l'école.

A ce sujet, les enseignants soutiennent généralement que le chef de groupe, en vertu de son statut d'enseignant, ne doit pas être impliqué dans des tâches qui peuvent l'amener à participer à l'évaluation officielle des enseignants.

Cependant, si cela signifie un rejet de toute évaluation d'enseignants dans le rôle du chef de groupe, les titulaires de ce poste ne peuvent plus coordonner convenablement l'action de leurs départements et le poste n'a presque plus de raison d'exister.

Le chef de groupe est choisi en vertu même de sa spécialisation dans l'enseignement d'une ou de plusieurs disciplines. C'est aussi en vertu de sa compétence spécifique qu'on est en droit d'inclure dans ses attributions qu'il doit évaluer le rendement de son département et de chacun des enseignants de son groupe.

Que les informations issues de cette évaluation demeurent confidentielles ou non entre le chef de groupe et l'enseignant concerné, cela ne met aucunement en cause la nécessité de l'évaluation, compte tenu que le poste de chef de groupe a comme raison d'être l'atteinte dans chaque discipline enseignée de standards élevés de rendement par une amélioration constante de la qualité de l'activité professionnelle des enseignants.

Il est évident que c'est la direction de l'école qui doit rendre compte à la commission scolaire de l'évaluation des enseignants. Cette évaluation, le personnel de cadre de l'école peut difficilement la réaliser convenablement sans la participation des chefs de groupe, en raison du trop grand nombre d'enseignants que chaque cadre peut avoir à évaluer et de la variété des disciplines enseignées pour lesquelles le directeur et les directeurs adjoints ne peuvent avoir toutes les compétences spécifiques.

Toutefois, le personnel de direction pourrait au moins, même dans le contexte actuel, réaliser une évaluation constante de l'action même des chefs de groupe sous tous les aspects de la gestion d'un département.

La direction de l'école, si elle ne peut seule évaluer sérieusement tous les enseignants de l'école, pourrait plus facilement, suite aux résultats de l'évaluation des chefs de groupe, rencontrer au moins les enseignants des départements qui fonctionnent moins bien.

Cette formule, il faut en convenir, a le désavantage d'une évaluation des enseignants trop axée sur la correction des déviations de parcours. Toutefois, à défaut, dans le contexte actuel, de réaliser un véritable processus d'évaluation continue de chaque enseignant, la direction de l'école devrait au moins situer l'évaluation des chefs de groupe dans cette perspective positive d'amélioration de chacun des chefs de groupe dans l'exercice de ses responsabilités.

Les considérations qui précèdent visent à une meilleure utilisation des chefs de groupe dans la situation actuelle où l'accent est d'abord mis sur son statut d'enseignant pour limiter son rôle dans la gestion de l'enseignement.

Il y a lieu, toutefois, si l'on croit que la gestion de l'enseignement dans l'école secondaire polyvalente doit se faire dans le cadre d'une structure départementale, de chercher immédiatement des solutions nouvelles aux problèmes causés par le peu d'engagement des chefs de groupe.

A cette fin, le Groupe POLY croit qu'on devrait modifier le statut du chef de groupe. En vertu de ce nouveau statut, il devrait exercer des fonctions de gérance auprès des enseignants et, de ce fait, ne devrait pas faire partie de l'unité de négociation des enseignants. L'accès à ce poste serait considéré comme une réelle promotion.

On pourrait quand même lui confier une charge d'enseignement plus ou moins grande suivant l'importance de son département. Il devrait, toutefois, être considéré alors comme un chef de groupe qui enseigne et non comme un enseignant qui est chef de groupe.

L'existence de tels chefs de groupe dans l'école secondaire polyvalente permettrait de limiter ou au moins de réaménager les effectifs au niveau des directeurs adjoints, de même que les effectifs au niveau des services de l'enseignement.

Cette proposition relative à une modification du statut des chefs de groupe comporte, il est vrai, de nombreuses implications sur divers aspects de la politique administrative et salariale actuellement en vigueur tant pour les enseignants que pour le personnel de cadre.

Il faut noter, toutefois, que les conséquences plutôt négatives pour la gestion de l'école de la façon dont les chefs de groupe fonctionnent présentement pèsent lourdement en faveur d'une réelle revalorisation de ce poste-clef.

Parmi les moyens de faciliter le bon fonctionnement des écoles secondaires polyvalentes, le Groupe POLY juge très important d'assurer d'abord un encadrement efficace tant pour le personnel enseignant que pour les étudiants.

Il y aurait lieu, toutefois, en même temps qu'on procède à une consolidation des structures, que l'on développe des critères et des instruments pour évaluer la qualité des services de l'école.

Les écoles américaines se prêtent à de telles évaluations systématiques par des équipes spécialisées et indépendantes dont la responsabilité est de juger de la valeur de l'organisation scolaire afin de lui conférer son titre d'institution "accréditée".

Les écoles polyvalentes de la province en tant que membres d'un même réseau acquièrent "automatiquement" cette reconnaissance officielle, avec le résultat que l'on observe presque partout actuellement un rendement basé sur des standards minima d'accomplissement plutôt que sur la recherche de l'excellence.

Il serait donc important d'élaborer des mécanismes d'analyse et d'évaluation comparative tant pour encourager les administrations qui se distingueraient que pour identifier les institutions moins bien pourvues et auxquelles les directions spécialisées du ministère pourraient prêter assistance plus directement.

Chaque commission pourrait également utiliser de tels outils d'évaluation et de comparaison pour ses écoles, ce qui pourrait faciliter ses interventions et les rendre plus efficaces. (1)

---

(1) La direction générale de l'Enseignement élémentaire et secondaire expérimente actuellement une formule d'auto-évaluation pour les écoles; de plus, une recherche est en cours à la direction générale de la Planification pour développer un modèle d'évaluation des écoles secondaires polyvalentes.

Recommandations concernant la gestion de l'enseignement dans l'école secondaire polyvalente

Etant donné que la gestion de l'enseignement couvre la majeure partie des ressources, particulièrement des ressources humaines affectées à l'école secondaire polyvalente, il est très important d'établir des conditions favorables à une gestion efficace de ce secteur. En conséquence,

le Groupe POLY RECOMMANDE PRINCIPALEMENT

9 QUE POUR L'ANNEE 1974/1975, ON REAMENAGE LES POSTES DE DIRECTION DE L'ECOLE SECONDAIRE POLYVALENTE POUR PERMETTRE D'AVOIR DE VERITABLES DIRECTEURS OU CHEFS DE DEPARTEMENT.

10 QUE LE NOUVEAU DIRECTEUR OU CHEF DE DEPARTEMENT PARTICIPE A LA GERANCE DE L'ECOLE ET AIT UNE REELLE AUTORITE ADMINISTRATIVE SUR LES ENSEIGNANTS, CE QUI L'EXCLURAIT DE L'UNITE DE NEGOCIATION DES ENSEIGNANTS MEME S'IL A LA CHARGE D'UN CERTAIN NOMBRE DE PERIODES D'ENSEIGNEMENT DEPENDANT DE LA DIMENSION DE SON DEPARTEMENT.

11 QUE LE NOMBRE MAXIMUM DE POSTES DE DIRECTEUR OU CHEF DE DEPARTEMENT (EN EQUIVALENT PLEIN TEMPS) SOIT FONCTION DU NOMBRE TOTAL D'ENSEIGNANTS DE NIVEAU SECONDAIRE DANS LA COMMISSION SCOLAIRE ET QU'IL APPARTIENNE A LA COMMISSION AVEC LES DIRECTIONS D'ECOLES D'EN FAIRE LA REPARTITION ENTRE LES ECOLES ET D'ETABLIR LA CHARGE D'ENSEIGNEMENT DE CHACUN DE CES DIRECTEURS OU CHEFS DE DEPARTEMENTS.

Concernant la gestion de l'enseignement,

le Groupe POLY RECOMMANDE AUSSI

12 Que le ministère de l'Education surveille davantage la communication de ses politiques et de sa réglementation concernant les programmes d'enseignement de façon à s'assurer que les objectifs qu'il poursuit sont clairement expliqués au personnel concerné des écoles et des services des commissions scolaires et que ces programmes, même élaborés en consultation avec les services appropriés des commissions scolaires, soient expérimentés avant d'en étendre l'application à l'ensemble des écoles.

13 Que les commissions scolaires clarifient auprès de toutes les personnes concernées les responsabilités respectives de leurs services, surtout du service de l'enseignement, et de leurs directions d'écoles en conférant à la direction d'école toute l'autorité dont elle a besoin pour que l'enseignement soit géré le plus possible dans l'institution même où se trouvent les étudiants et les enseignants.

14 Que le ministère et les commissions scolaires s'appliquent à préparer ou à perfectionner le personnel des écoles qui dispense ou qui gère l'enseignement de façon à amener ce personnel, chacun à son niveau, à pratiquer une évaluation continue de ceux qu'ils ont à diriger dans la perspective de l'amélioration du rendement plutôt que simplement à l'occasion de notations officielles.

TROISIEME PARTIE

LES STRUCTURES ADMINISTRATIVES DES ECOLES SECONDAIRES POLYVALENTES ET LE PARTAGE DES RESPONSABILITES ENTRE LES MEMBRES DU PERSONNEL DE DIRECTION

TROISIEME PARTIE

LES STRUCTURES ADMINISTRATIVES DES ECOLES SECONDAIRES POLYVALENTES ET LE PARTAGE DES RESPONSABILITES ENTRE LES MEMBRES DU PERSONNEL DE DIRECTION

L'étude de l'organisation des écoles secondaires polyvalentes a consisté principalement à analyser les structures administratives de ces écoles et à vérifier comment les responsabilités sont partagées entre les membres de l'équipe de direction.

Objectif de l'étude des structures administratives et du partage des responsabilités

Le Groupe POLY s'est fixé pour ce secteur de son étude l'objectif suivant.

> **Décrire et analyser les structures administratives des écoles secondaires polyvalentes et les caractéristiques du partage des responsabilités entre les membres du personnel de direction de ces écoles**
>
> - **pour en vérifier la valeur théorique d'après des critères et des principes d'organisation généralement admis,**
> - **pour en mesurer la pertinence en rapport avec les objectifs et les ressources de l'organisme.**

Dans ce secteur de l'étude, on analyse d'abord les structures administratives des écoles de même que les structures proposées comme idéales par les administrateurs de ces écoles (chapitre 5).

On présente ensuite les résultats de l'analyse du partage des responsabilités parmi les gestionnaires de l'école secondaire polyvalente (chapitre 6).

CHAPITRE 5

Les structures administratives des écoles secondaires polyvalentes

Notions

Un organigramme est une représentation graphique des unités administratives d'un organisme illustrant les liens hiérarchiques et fonctionnels entre les différentes unités constituantes.

Le document numéro 21 du Système de gestion des commissions scolaires, qui traite des structures fonctionnelles des commissions régionales, définit une structure administrative de la façon suivante:

> *L'agencement pratique des unités administratives établies dans un organisme pour lui assurer une gestion efficace, compte tenu de sa dimension et de ses conditions particulières de fonctionnement.* (1)

La structure administrative est l'agencement pratique des différents postes de direction. Par conséquent, pour bien saisir cette structure, il est nécessaire d'analyser les postes de direction quant aux responsabilités et à l'autorité qui y sont rattachées. Cet ensemble de données permet d'identifier qui fait quoi et qui est responsable de qui.

---

(1) *Le Système de gestion, document numéro 21, Les structures fonctionnelles des commissions scolaires régionales, Québec, Ministère de l'Education, document préliminaire, 1968.*

Objet de l'étude

Dans le présent chapitre, on analyse les structures administratives des écoles secondaires polyvalentes et on compare ces structures à celles qui ont été proposées par les équipes de direction des écoles. On décrit brièvement, de plus, les structures administratives des écoles visitées à l'extérieur du Québec.

Cueillette de l'information

Les informations analysées dans cette section ont été obtenues des membres du personnel de direction des écoles secondaires polyvalentes au moyen de questionnaires écrits et lors d'entrevues avec ce même personnel.

Le directeur d'école a décrit la structure administrative de son école et chaque directeur adjoint celle du secteur dont il assume la responsabilité.

SECTION 1

Analyse descriptive des structures administratives des écoles secondaires polyvalentes

Les structures identifiées au cours de l'étude possèdent chacune des caractéristiques particulières qui découlent de l'influence de l'un ou l'autre ou de l'ensemble des facteurs suivants:

1) les règles de détermination des effectifs

Les règles administratives concernant les effectifs en personnel de direction des écoles sont reliées au nombre d'étudiants inscrits dans chacune des écoles de la commission scolaire.

De plus, ces règles, en ne reconnaissant que deux classifications pour le personnel de direction, soit celle de directeur d'école et celle de directeur adjoint d'école, influencent, par le fait même, le choix de la structure d'une école donnée.

2) l'aménagement physique de l'école

Ce facteur de l'aménagement physique a une influence qui peut être prédominante dans le cas des écoles-campus ou écoles à édifices multiples.

3) la clientèle

La composition de la clientèle varie d'une façon significative d'une école à l'autre, tant au point de vue de la répartition par année de cours que de la répartition par type de programme d'enseignement (enseignement général, enseignement professionnel, enseignement spécial...).

Pour répondre à des clientèles dont la composition n'est pas identique, deux écoles de même inscription peuvent adopter des structures différentes.

4) Les administrateurs en poste et la mentalité du milieu

Que ce soit au niveau de la commission scolaire ou au niveau de l'école, l'expérience vécue par les administrateurs en poste de même que la nature de leur formation peuvent les influencer dans le choix d'une structure administrative.

De plus, la mentalité du milieu peut également exercer une influence dans ce choix. On remarque, par exemple, que dans le milieu anglophone, on adopte couramment le système des "homerooms" alors que ce système est pratiquement inexistant en milieu canadien français.

Résultats

Les structures administratives des écoles secondaires polyvalentes peuvent être regroupées en deux grandes catégories:

- les structures basées sur les champs d'activités,
- les structures basées sur la division de la clientèle.

Dans le groupe des structures basées sur les champs d'activités, on a compté les structures dans lesquelles figurent les postes de directeur adjoint responsable de l'enseignement et de directeur adjoint responsable de la vie étudiante ou responsable des étudiants (1).

Les écoles qui optent pour ce type de structure y ajoutent, selon le nombre de directeurs adjoints, des subdivisions soit par niveau d'enseignement, soit par groupe de disciplines enseignées, soit par type d'enseignement ou de clientèle (enseignement général, enseignement professionnel, enfance inadaptée).

Dans le cas des structures basées sur une division de la clientèle, les critères de formation des groupes peuvent être soit les disciplines d'enseignement, soit le sexe, soit l'ordre alphabétique, soit une combinaison de deux ou plusieurs de ces critères.

---

(1) Un directeur adjoint à la vie étudiante est généralement responsable de la planification et de la programmation des activités étudiantes, tandis qu'un directeur des étudiants a ordinairement comme responsabilité majeure la discipline des étudiants.

Tableau 30 Distribution des écoles de l'échantillon suivant le type de structure et suivant la dimension de la clientèle

Nombre d'élèves	Nombre d'écoles	Types de structure	
		par champs d'activités	par clientèle
900 à 1199	1	1	0
1200 à 1499	2	1	1
1500 à 1999	7	5	2
2000 à 2299	2	1	1
2300 à 2599	2	1	1
2600 à 3099	4	2	2
3100 et plus	4	0	4
	22 (100%)	11 (50%)	11 (50%)

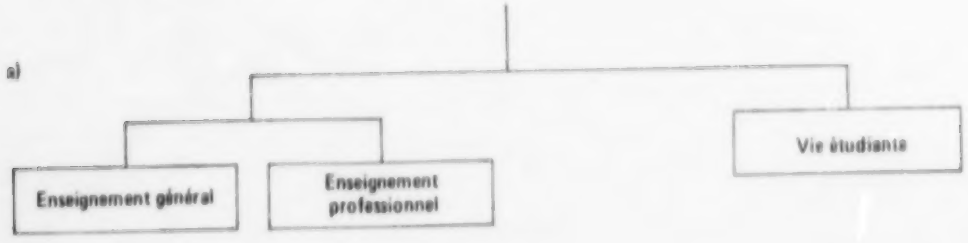
L'étude des structures administratives des écoles de l'échantillon permet d'illustrer les modèles de répartition des secteurs de responsabilités compte tenu du nombre de directeurs adjoints dans l'école.

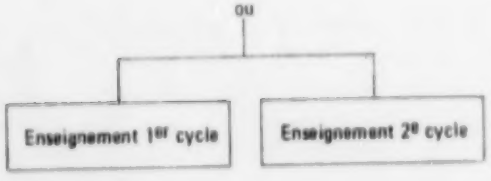
La répartition des secteurs de responsabilités dans les structures par champs d'activités

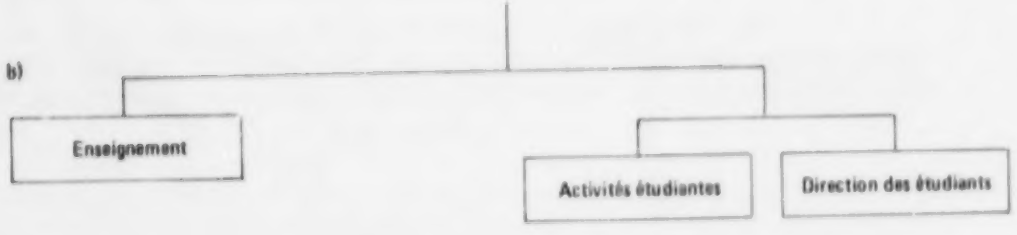
La structure par champs d'activités se retrouve dans les écoles de l'échantillon dont la clientèle ne dépasse pas 2,800 élèves. Ces écoles comptent normalement de deux (2) à cinq (5) directeurs adjoints.

Les écoles qui comptent deux (2) directeurs adjoints adoptent la structure suivante:

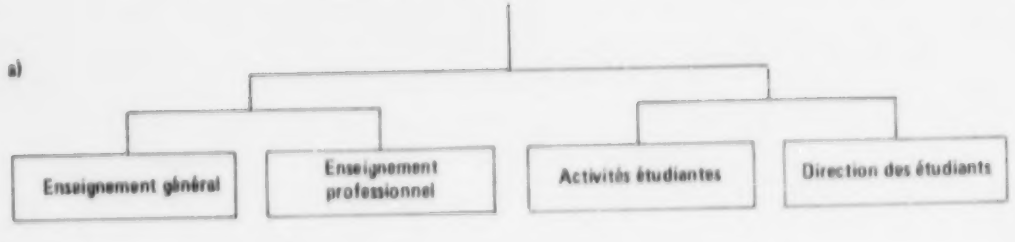
Avec trois (3) directeurs adjoints, la structure présente un des modèles suivants:



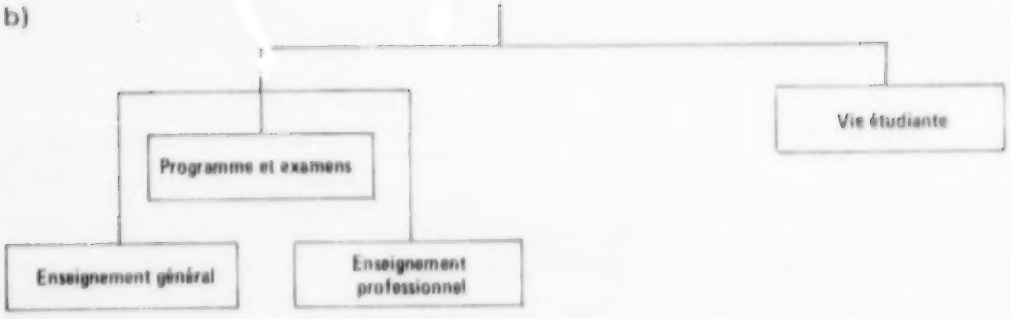




Lorsqu'il y a quatre (4) directeurs adjoints, les champs d'activités dont chacun est responsable sont identifiés dans les deux structures suivantes:



b)



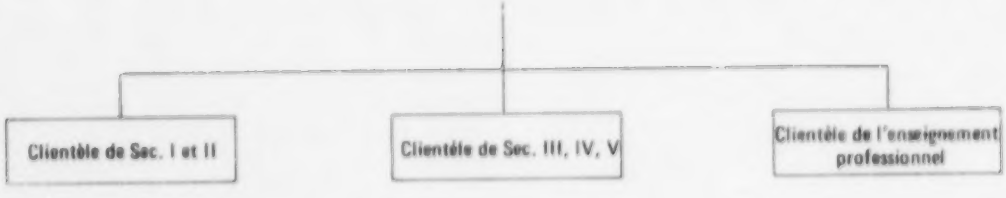
Une seule école de l'échantillon ayant adopté une structure par champs d'activités compte cinq (5) directeurs adjoints, dont deux sont affectés à l'enseignement, deux à la vie étudiante et le dernier, à la direction d'un pavillon spécial de l'école.

La répartition des unités administratives dans la structure par clientèle

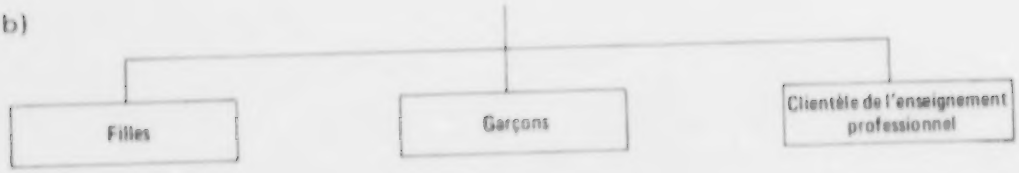
La structure par clientèle n'existe pas pour les écoles de l'échantillon qui comptent moins de 1,350 élèves, mais on la retrouve dans toutes celles qui comptent plus de 2,800 élèves.

Dans les écoles qui comptent trois (3) directeurs adjoints, la structure comporte l'un des deux modèles suivants de répartition de la clientèle.

a)



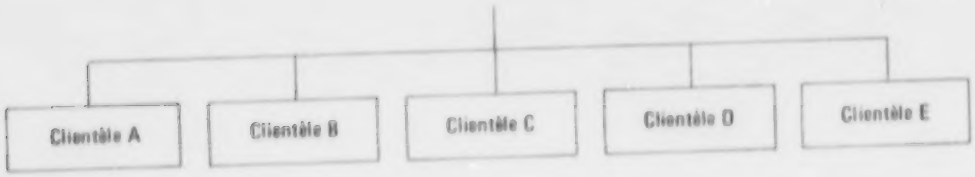
b)



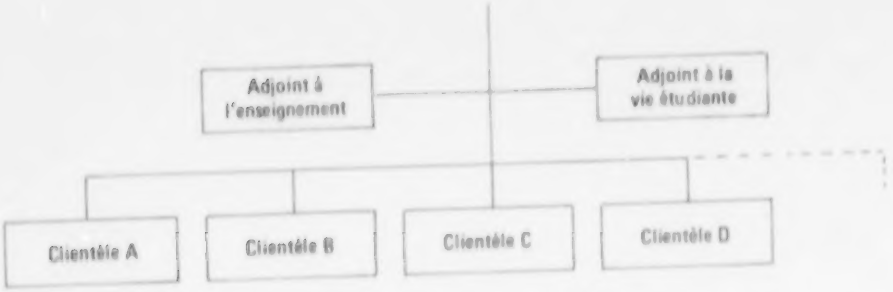
Aucune école de l'échantillon qui compte quatre (4) directeurs adjoints n'a adoptée la structure par clientèle.

Lorsque l'école compte cinq (5) directeurs adjoints ou plus, l'on rencontre les deux modalités suivantes:

a) Chacun des directeurs adjoints est responsable de toutes les activités reliées à une partie de la clientèle. Dans une variante de ce type de structure, chaque directeur adjoint est, de plus, responsable d'un secteur d'activités concernant l'ensemble de l'école.



b) En plus des directeurs adjoints responsables d'un groupe donné d'étudiants, la structure compte soit un adjoint au directeur (responsable de l'enseignement), soit un adjoint au directeur (responsable de la vie étudiante), soit les deux.



Explications et commentaires

La description et l'analyse des structures administratives des écoles secondaires polyvalentes font ressortir les points suivants:

1- Il y a autant d'écoles secondaires polyvalentes dont la structure administrative est basée sur les champs d'activités que sur une division de la clientèle.

2- 64% des écoles secondaires polyvalentes qui utilisent une structure administrative basée sur une division de la clientèle comptent 2,500 élèves et plus. Les quatre (4) écoles de l'échantillon dont l'inscription en 1972/73 dépasse 3,400 élèves ont toutes choisi ce type de structure; de plus, trois (3) de ces quatre (4) écoles sont les seules, dans les écoles de l'échantillon, dont l'aménagement physique peut être considéré comme pavillonnaire.

3- Dans 36% des écoles ayant une structure basée sur la clientèle, on rencontre des postes de directeur adjoint ("adjoint à") en ligne "conseil" par rapport aux autres directeurs adjoints auxquels est confiée une autorité hiérarchique sur les enseignants et les étudiants d'un pavillon ou d'une partie de la clientèle.

Ce modèle d'organisation existe dans presque toutes les écoles qui comptent plus de 2,800 étudiants.

Dans la pratique, les adjoints en ligne "conseil" sont souvent perçus comme étant en ligne d'autorité hiérarchique sur les autres directeurs adjoints et dans certains cas, ils agissent réellement comme tel.

4- Dans le cas de la structure basée sur les champs d'activités, on se rend compte que dès que le nombre de

directeurs adjoints est supérieur à deux (2), il y a subdivision du champ de l'enseignement ou de celui de la vie étudiante ou de ces deux (2) champs. Ceci entraîne habituellement la subordination, dans certains domaines de décision, d'un directeur adjoint à un autre directeur adjoint de même statut officiel.

5- La structure administrative, dans 45% des écoles, comporte un secteur spécifique pour l'enseignement professionnel. 60% de ces écoles ont une structure par champs d'activités.

6- Dans la structure par champs d'activités, l'enseignement et la vie étudiante forment ordinairement deux secteurs distincts. Si, en soi, cette division au niveau supérieur de la structure n'est ni bonne ni mauvaise, dans la pratique, on a constaté qu'elle constitue une dichotomie préjudiciable pour l'étudiant, chaque secteur agissant parallèlement sans coordination véritable entre les deux au niveau même du service immédiat fourni à l'étudiant.

SECTION 2

Les structures administratives proposées par les directions d'écoles secondaires polyvalentes

Le Groupe POLY a remis aux directions d'écoles secondaires polyvalentes un formulaire dans lequel il leur était demandé de proposer une ou des structures qui, à leur sens, seraient "idéales" pour l'administration de leur école respective.

On a demandé, de plus, que l'élaboration de cette structure soit faite par l'équipe de direction.

Toutes les écoles de l'échantillon sauf deux ont donné suite à la demande du Groupe POLY.

Dans l'annexe F sont identifiés les postes composant les structures administratives proposées pour chacune des écoles de l'échantillon.

Résultats

Dans le tableau 31 sont comparées les structures proposées et les structures actuelles quant au nombre de postes de personnel à la direction incluant, en plus du directeur et des directeurs adjoints, l'adjoint administratif et le technicien en organisation scolaire.

Tableau 31 Comparaison entre les structures proposées et les structures actuelles quant au nombre de postes de personnel à la direction

Écoles dans l'ordre croissant des clientèles		STRUCTURES ACTUELLES			STRUCTURES PROPOSÉES		
		< *	= *	> *	< *	= *	> *
900–1199			●				○
1200–1349		●				○	
1350–1499	C**			●			○
1500–1749			●				○
	C		●			○	
	C		●				○
			●				○
1750–1999			●			○	
			●			○	
			●				○
2000–2299	C	●				○	
			●				○
2300–2599			●				○
	C			●			○
2600–2849		●			○		
			●			○	
	C		●				○
2850–3099	C	●			○		
3100–3349	C			●			○
3350–3599	C			●			○
3600–3999	C			●			○
	C	●			○		
TOTAL		5***	12	5	3	6	13

* *(<), (=), (>) signifient que le nombre d'adjoints est inférieur, égal ou supérieur au nombre indiqué dans les règles administratives.*

** *La lettre "C" identifie les écoles ayant une structure par clientèles.*

*** *2 de ces écoles ont droit à un adjoint administratif;*
2 de ces écoles ont droit à un technicien en organisation scolaire;
1 de ces écoles a droit à un adjoint de plus.

Explications et commentaires

Compte tenu des propositions de structures faites par les directions d'écoles secondaires polyvalentes, l'on peut remarquer ce qui suit:

1- L'on constate que les structures proposées sont identiques ou presque identiques aux structures actuelles dans 50% des cas. Aucune école n'a changé de type de structure, soit structure basée sur les champs d'activités ou structure basée sur la division de la clientèle.

2- Parmi les écoles qui proposent des modifications à leurs structures administratives, une école préconise des changements sans addition de personnel, tandis que toutes les autres désirent à la fois des modifications aux unités de la structure et une addition de personnel.

3- Trois (3) écoles qui comptent actuellement moins de postes à la direction que prévus par les règles administratives font des propositions de structures qui demeurent encore en deçà du nombre maximum prévu de postes.

4- Toutes les écoles qui actuellement comptent plus de postes que prévus par les règles administratives ont des structures basées sur une division de la clientèle.

Les structures proposées par ces écoles comportent une addition de spécialistes en "staff".

SECTION 3

Structures administratives d'écoles secondaires en dehors du Québec

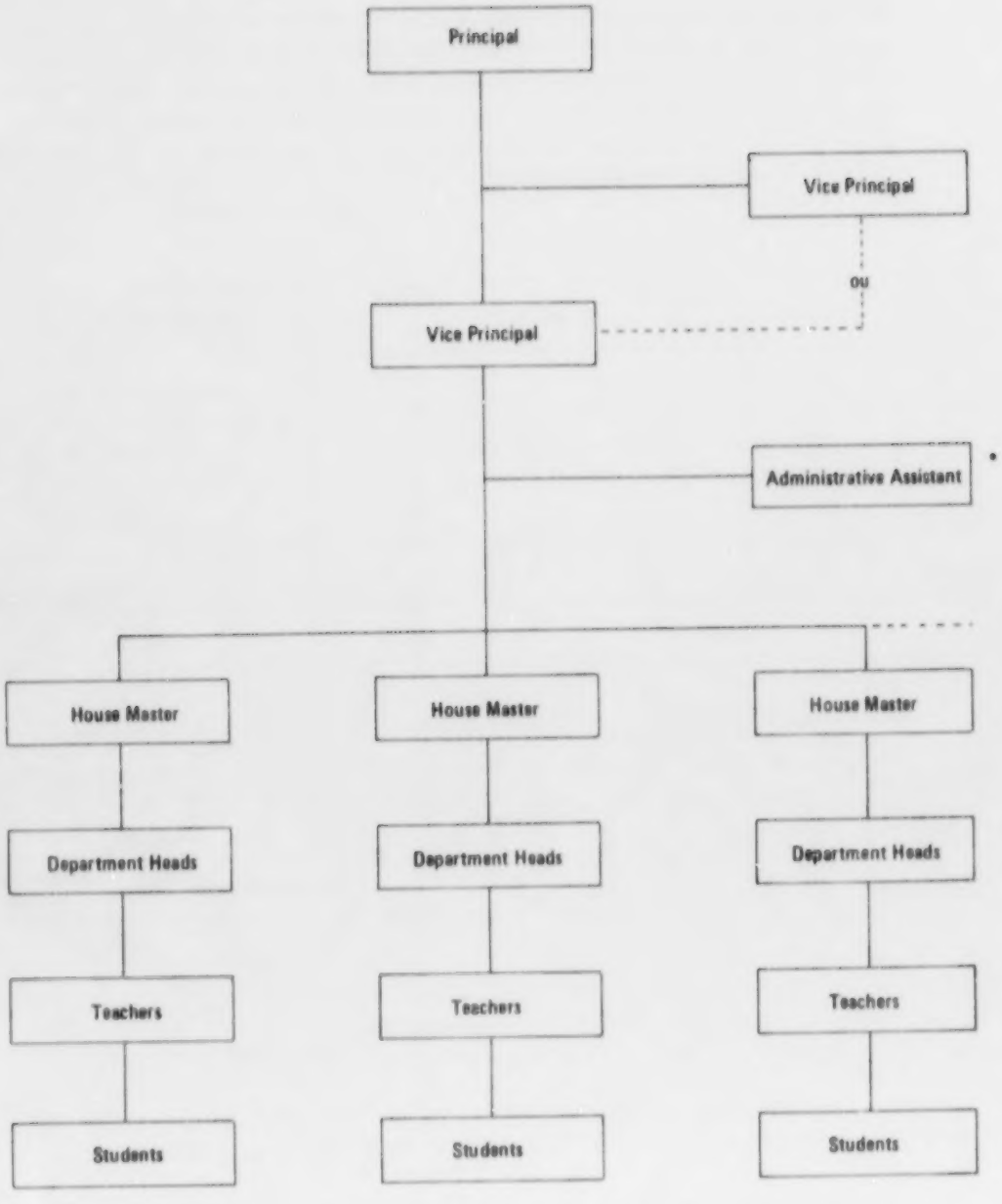
Le Groupe POLY a étudié un nombre restreint de structures administratives en vigueur dans des écoles secondaires situées hors du Québec, soit en Ontario et dans trois états américains: Connecticut, Massachusetts, New-York.

Une de ces écoles compte environ 1,600 élèves et toutes les autres, entre 2,000 et 2,500 élèves.

Les structures administratives de ces écoles comprennent généralement moins de postes de directeurs adjoints que celles du Québec et, dans la même école, tous les postes d'adjoints n'ont pas nécessairement le même statut. De plus, les "Department Heads", ayant une réelle autorité sur les enseignants, font strictement partie de la structure administrative de l'école.

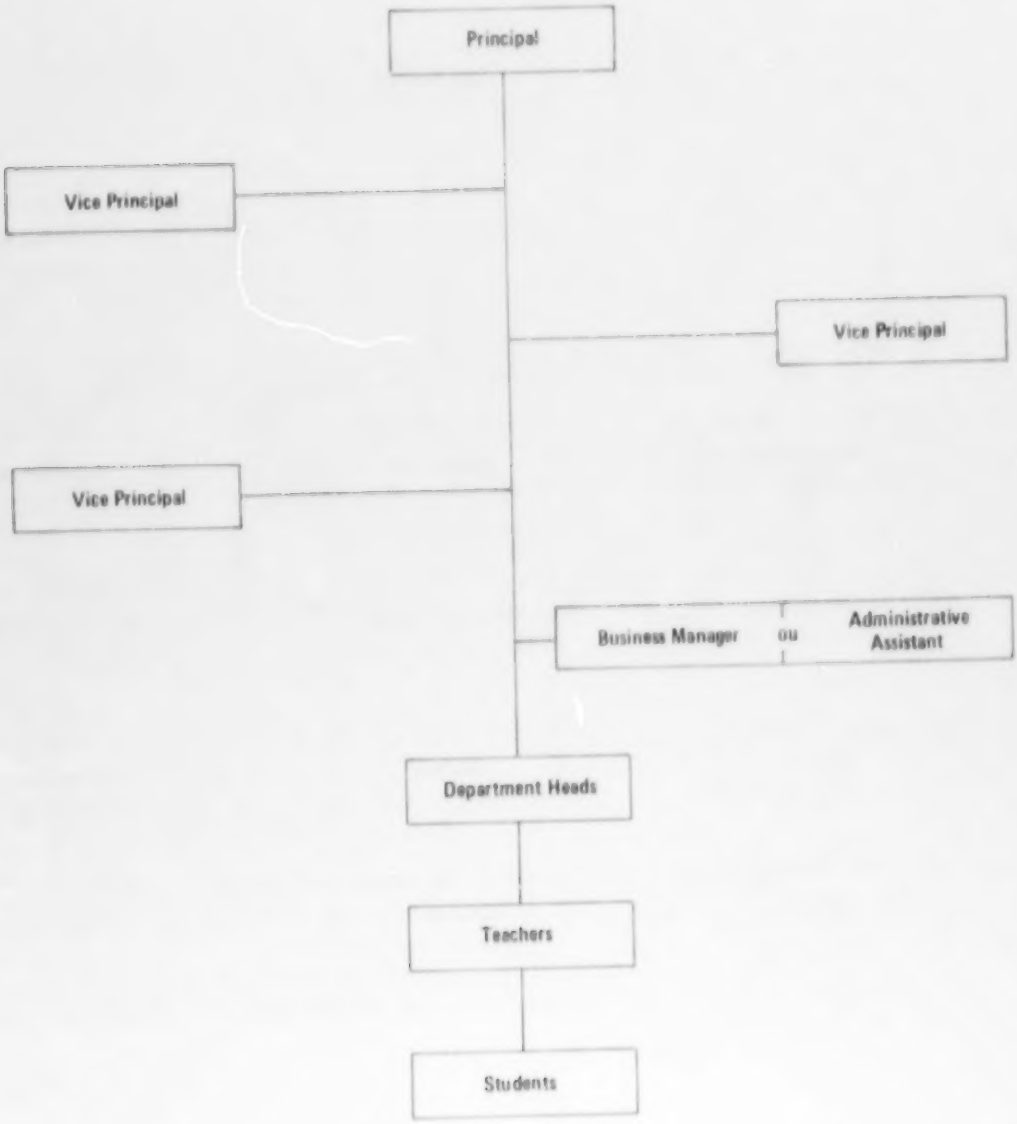
On représente ci-après deux modèles de structure utilisés dans les écoles hors du Québec.

Dans le premier modèle qui s'applique aux écoles qui adoptent le "House System", le "Principal" est assisté d'un seul "Vice Principal" et de quelques "House Masters".



* *Ce poste existe dans deux des cinq écoles qui ont adopté ce type de structure.*

Dans l'autre modèle de structure, les deux ou trois adjoints du directeur ont tous le même statut. Leurs attributions varient d'une école à l'autre. A titre d'exemples, dans une école, les adjoints sont respectivement responsables du personnel, des affaires étudiantes, de la discipline des élèves; dans une autre école, un adjoint est responsable du contenu des programmes tandis que l'autre s'occupe de l'enseignement.



Le tableau 32 donne les effectifs en personnel à la direction pour chacune des écoles visitées par le Groupe POLY en Ontario et aux Etats-Unis.

Tableau 32 Les effectifs en personnel de direction dans certaines écoles secondaires de l'Ontario et des Etats-Unis

		POSTES					
	Écoles (clientèle)	Princ.	V. Princ.	Ass. Pr.	ou House Master	Admin. Ass	Dept. Head
Ontario	A 1644 él.	1		2		1	14
	B 1969 él.	1	2			1	15**
	C 2350 él.	1	2			1*	15**
	D 2351 él.	1	2			1*	18
États-Unis	E 2151 él.***	1	1		5	1	7
	F 2375 él.	1	1		4		12
	G 2405 él.	1	1	2			11
	H 2487 él.	1	1	2			7

* *Business Manager*

** *Ces écoles comptent de plus des "Assistant Department Heads" en nombre souvent à peu près égal à celui des "Department Heads".*

*** *Cette école a les caractéristiques d'un Inner-City School.*

CHAPITRE 6

Le partage des responsabilités dans l'équipe de direction de l'école secondaire polyvalente

Notions

L'organigramme est commode pour situer les fonctions générales et les relations entre les unités d'une entreprise, mais il ne suffit pas pour préciser les responsabilités.

Le partage des responsabilités est, toutefois, directement relié au type de structure administrative.

La nécessité de partager les responsabilités existe:

- pour s'assurer que ce qui doit être fait est effectivement accompli,
- pour permettre aux gestionnaires de connaître les limites de leur champ d'action,
- pour rendre chaque gestionnaire responsable envers une autre personne (accountability).

Limites de l'étude

Le Groupe POLY, après avoir envisagé la possibilité d'une analyse détaillée de la répartition des responsabilités et des tâches entre les membres du personnel de direction de l'école secondaire polyvalente, s'est rendu compte que son étude devait se limiter à évaluer comment le partage des responsabilités respecte certains principes d'administration (section 1) et comment se comparent les responsabilités rattachées à des postes identiques dans les diverses écoles secondaires polyvalentes (section 2).

Cueillette de l'information

L'information qui est retenue pour analyse est contenue principalement dans un questionnaire écrit qui a été complété par chacun des membres du personnel de direction des écoles de l'échantillon.

Ce questionnaire porte sur l'énumération des tâches effectivement réalisées par chacun dans l'exercice de ses fonctions et sur l'identification des domaines ou des activités pour lesquels il possède un pouvoir de décision ou de recommandation.

SECTION 1

L'application de certains principes d'administration

Le partage des responsabilités, pour être cohérent et efficace, doit tenir compte de certains principes généralement admis dans les théories de l'administration dont, entre autres, le principe de l'objectif, le principe de la délégation d'autorité, le principe de l'unité de commandement.

A. Le principe de l'objectif

En administration, le principe de l'objectif peut s'énoncer comme suit:

Tout organisme et chacune de ses parties doivent être l'expression d'objectifs bien définis.

Ce principe est le principe moteur de toute organisation. L'absence de définition claire et précise des objectifs peut entraîner les conséquences suivantes:

- les tâches des gestionnaires deviennent fonction des activités plutôt que des objectifs;
- à la longue, d'autres activités ne contribuant pas nécessairement à la poursuite des objectifs viennent se greffer aux activités déjà existantes;
- les descriptions de tâches sont construites en fonction des activités plutôt qu'en fonction des objectifs;
- l'unité d'action est quasi impossible lorsque les gestionnaires opèrent en fonction des activités.

Quelle est la situation dans les écoles secondaires polyvalentes relativement à l'application de ce principe de l'objectif ?

Lors des entrevues, certaines questions portaient directement sur l'identification des objectifs poursuivis par chacun des gestionnaires.

L'analyse des réponses obtenues amène le Groupe POLY à affirmer que la majorité des écoles ne possèdent pas un ou des objectifs globaux connus et acceptés par les gestionnaires à la direction des écoles. Les objectifs identifiés se situent ordinairement au niveau de principes vagues et sont reliés aux personnes en poste plutôt qu'à l'organisme lui-même. Dans environ 75% des écoles, les gestionnaires qui disent poursuivre des objectifs ont des objectifs individualisés, c'est-à-dire des objectifs qui n'ont pas été établis en équipe et qui ne sont pas nécessairement connus des autres gestionnaires.

Les objectifs étant individualisés, il y a lieu de douter que les efforts personnels de chaque adjoint concourrent à une saine gestion de l'ensemble de l'école.

Un exemple de cette réalité est le fait que, dans une école, un directeur adjoint consacre 80% de son temps à contrôler les retards et les absences d'élèves. Ce directeur adjoint réalise fort bien qu'il néglige des fonctions plus importantes, mais le système d'absences doit être entretenu. Il y a lieu de s'interroger, dans un cas semblable, sur la nécessité d'un système aussi élaboré, compte tenu des objectifs que l'école doit poursuivre.

Cet exemple montre que les efforts personnels, sans but commun, risquent de mettre l'accent sur des activités qui ne sont pas nécessairement reliées au bon fonctionnement d'une école secondaire polyvalente.

Le rôle actuel des gestionnaires d'une école secondaire polyvalente consisterait, dans trop de circonstances, à "éteindre des feux", c'est-à-dire qu'en raison de l'absence d'objectifs précis, ils doivent trop souvent solutionner les problèmes au jour le jour.

Dans presque toutes les écoles, les définitions de fonctions du personnel de direction font rarement ressortir les vraies responsabilités de ce personnel en regard des objectifs de l'organisme. Les définitions de fonctions sont plus souvent axées sur les activités ou les tâches à ac-

complir.

L'étude faite pour le Groupe POLY au sujet des attitudes et comportements administratifs des administrateurs d'écoles secondaires polyvalentes indique que la pratique de la planification est plutôt absente de leurs préoccupations administratives.

Dans l'explication de ce résultat, il est noté que la planification pour les administrateurs qui en parlent

> *consiste surtout à préparer des horaires d'activités et de cours pour les élèves et les professeurs en fonction des ressources disponibles et des clientèles prévues.*
>
> *Très peu d'écoles ont vraiment des objectifs opérationnels du point de vue des réalisations scolaires attendues. Ceci entraîne, par exemple, que dans certaines écoles l'on recloisonne et que dans d'autres l'on aille jusqu'à l'application de l'horaire modulaire flexible en n'énonçant qu'un principe peu ou pas défini: le bien de l'enfant.*
>
> *Ceci entraîne aussi une très grande rigidité vis-à-vis du comportement attendu et des activités prévues. Le maintien d'une activité semble plus important que le but que cette activité pourrait permettre d'atteindre. Les éléments de structure priment sur le contenu qui leur est subordonné. (1)*

B. Le principe de la délégation d'autorité

> *Aux responsabilités confiées à un poste doit se rattacher une autorité correspondante.*

---

(1) M.S.P., Ibidem, p. 98-99.

En vertu de ce principe, il n'est pas recommandé de déterminer l'autorité rattachée à un poste sans d'abord déterminer les responsabilités inhérentes à ce poste.

De ce principe de la délégation d'autorité, il découle que le mandat, les responsabilités et l'autorité rattachés à chaque poste doivent être clairement définis de façon à déterminer l'action de chacun et à éviter les empiètements de l'autorité d'un administrateur sur le champ des responsabilités des autres gestionnaires.

Ici encore le Groupe POLY doit conclure que ce principe d'administration est assez peu mis en pratique dans les commissions scolaires.

L'autorité rattachée à chaque poste de travail, tant au niveau de la commission qu'au niveau des écoles, semble très peu précisée. Dans la majorité des cas, les administrateurs ne semblent pas connaître les limites de leur autorité et encore moins l'étendue de l'autorité déléguée aux autres administrateurs.

Dans toutes les écoles de l'échantillon, sauf une, les descriptions de fonctions sont imprécises quant à la délimitation des responsabilités et de l'autorité correspondante.

L'on se rend compte à l'analyse des informations recueillies que le partage des responsabilités dépend beaucoup plus des personnes en poste que d'une logique découlant des buts, des objectifs et des politiques de l'organisme.

Ces constatations des membres du Groupe POLY rejoignent les résultats reliés à la dimension "organisation" dans l'étude précitée des attitudes et comportements administratifs.

> *Il ne semble pas que l'on sache déléguer tout en conservant suffisamment le contrôle des opérations après avoir délégué l'exécution. Sous prétexte de contrôler, on s'ingère au niveau des décisions après en avoir délégué l'autorité et la responsabilité.*
>
> *On oublie de demander aux administrateurs ou aux employés sous sa responsabilité immédiate de déléguer l'autorité nécessaire à ceux dont ces derniers sont res-*

ponsables.

Il en va ainsi des lignes d'autorité (line) et de consultation (staff) qui sont mêlées, inexistantes ou continuellement court-circuitées dans le feu de l'action. (1)

C. Le principe de l'unité de commandement

Ce principe peut s'énoncer comme suit:

Chaque employé doit répondre de son travail à quelqu'un et il ne doit être responsable qu'envers cette seule personne.

Pour vérifier jusqu'à quel point ce principe est observé dans les écoles secondaires polyvalentes, on a analysé les renseignements obtenus de chacun des membres du personnel de direction de ces écoles quant à l'identification de leur supérieur immédiat et des subordonnés relevant directement de chacun d'eux. On a tenu compte également de l'énumération des tâches de chacun.

Voici quelle est la situation, dans les écoles secondaires polyvalentes, relativement à l'identification du supérieur immédiat pour les types de personnel suivants: directeur adjoint, adjoint administratif, chef de groupe, enseignant, professionnel non enseignant.

a) Le supérieur immédiat des directeurs adjoints et des adjoints administratifs

Les directeurs adjoints et l'adjoint administratif relèvent du directeur d'école.

Dans deux écoles, cependant, un directeur adjoint est le supérieur immédiat de l'adjoint administratif. On note, dans ces deux cas, une participation limitée de l'adjoint administratif à l'équipe de gestion de l'école.

---

(1) M.S.P., Ibidem, p. 110.

b) Le supérieur immédiat des enseignants, des chefs de groupe, des professionnels non enseignants

Le tableau 33 indique, selon le type de structure administrative de l'école, de qui relèvent les enseignants, les chefs de groupe et les professionnels non enseignants.

Tableau 33 Répartition pourcentuelle des écoles secondaires polyvalentes selon l'identification du supérieur immédiat des enseignants, des chefs de groupe, des professionnels non enseignants, et selon le type de structure de l'école

POSTES EN AUTORITÉ	STRUCTURES		TOTAL
	Par champs d'activités	Par clientèle	
A sur les enseignants			
Directeur de l'école	13.5	4.5	18
Directeur adjoint	23	32	55
Directeur de l'école et directeur adjoint	13.5	13.5	27
B sur les chefs de groupe			
Directeur de l'école	4.5	4.5	9
Directeur adjoint	13.5	4.5	18
Directeur de l'école et directeur adjoint	32	41	73
C sur les professionnels non enseignants			
Directeur de l'école	32	0	32
Directeur adjoint	13.5	36.5	50
Directeur de l'école et directeur adjoint	4.5	13.5	18

Explications et commentaires (tableau 33)

1. Les résultats du tableau 33 signifient que, dans l'ensemble des écoles, 45% (18% + 27%) des directeurs d'écoles conservent une autorité directe sur les enseignants, 82% (9% + 73%) sur les chefs de groupe et 50% (32% + 18%) sur les professionnels non enseignants.

Que penser alors de l'étendue de l'autorité (span of control) du directeur d'école ? Est-il humainement possible de diriger efficacement une école en supervisant directement de 100 à plus de deux cents personnes ?

Il est vrai que cette autorité est partagée avec un ou des directeurs adjoints dans 27% des cas pour les enseignants, dans 73% des cas pour les chefs de groupe et dans 18% des cas pour les professionnels non enseignants.

Dans cette situation de partage de l'autorité, il est indispensable que la délégation d'autorité soit très bien définie. L'analyse de l'information obtenue permet au Groupe POLY d'affirmer que ce n'est pas le cas dans la majorité des écoles.

2. Le principe de l'unité de commandement exige qu'un organisme désigne un seul supérieur immédiat pour chaque employé ou chaque catégorie d'employés.

Les résultats indiqués dans le tableau 33 vis-à-vis le directeur seul ou le directeur adjoint seul correspondent à cette situation.

D'après ces résultats, les enseignants n'ont qu'un seul supérieur immédiat dans 73% des écoles (le directeur dans 18% et un directeur adjoint dans 55% de ces écoles).

Ce serait aussi la situation pour les professionnels non enseignants dans 82% des écoles (le directeur dans 32% et un directeur adjoint dans 50% de ces écoles).

Quant aux chefs de groupe, les informations obtenues ne permettent de conclure à l'unité de commandement que dans 27% des écoles. Leur supérieur immédiat est le directeur dans 9% et un directeur adjoint dans 18% de ces écoles.

3. Même si les résultats du tableau 33 indiquent que dans les écoles ayant une structure basée sur la division de la clientèle, les directeurs d'écoles confient davantage à leurs adjoints l'autorité immédiate sur les enseignants et sur les professionnels non enseignants, les calculs statistiques ne permettent pas, à cause du trop petit nombre d'écoles dans chaque situation, de conclure sous cet aspect à une différence significative entre les écoles selon les types de structure.

4. 32% des directeurs d'écoles ayant une structure par champs d'activités conservent une autorité directe sur les professionnels nor enseignants, non partagée avec un directeur adjoint.

   Ce fait est difficilement explicable si l'on considère que 64% des écoles ayant une structure par champs d'activités comptent un directeur adjoint, responsable de la vie étudiante.

SECTION 2

Les responsabilités du directeur d'école et de l'adjoint administratif dans les écoles secondaires polyvalentes

Suite à l'analyse des structures administratives et des tâches identifiées par chacun des administrateurs des écoles, l'on s'est rendu compte que les seuls postes qui peuvent être comparés d'une école à l'autre sont ceux du directeur et de l'adjoint administratif.

Les postes de directeur adjoint présentent une telle diversité d'attributions, même pour des titres identiques, que la comparaison de ces postes d'une école à une autre est pratiquement impossible à réaliser.

Technique d'analyse de l'information

Les informations obtenues sur les tâches accomplies par les membres de l'équipe de direction ont été analysées à l'aide d'une grille dans laquelle on a noté les responsabilités assumées. Voici les champs ou secteurs de responsabilités retenus pour cette analyse:

a) enseignement:

- préparation du programme d'enseignement
- supervision de l'enseignement
- direction des enseignants

b) vie étudiante:

- programmation des activités étudiantes
- direction des professionnels non enseignants
- direction des étudiants

c) administration:

- organisation du secrétariat
- administration du budget
- approvisionnement

- direction du personnel de soutien
- relations avec le milieu
- entretien physique et ménager

d) systémes administratifs.

- préparation des horaires
- contrôle des absences des élèves
- suppléance des professeurs

Résultats

Les résultats portent sur les champs de responsabilités du directeur d'école et de l'adjoint administratif.

Toutes les écoles de l'échantillon ont été retenues pour l'analyse des champs de responsabilités du directeur d'école.

Quant à l'adjoint administratif, même s'il existe dans dix-neuf (19) des vingt-deux (22) écoles de l'échantillon, on n'a retenu que quinze (15) de ces écoles étant donné que dans quatre cas le poste avait été comblé peu de temps avant la cueillette de l'information.

Le tableau 34 donne la répartition pourcentuelle des écoles selon les champs de responsabilités du directeur d'école et de l'adjoint administratif.

Tableau 34 Les champs de responsabilités du directeur d'école secondaire polyvalente et de l'adjoint administratif. Répartition pourcentuelle des écoles selon les champs de responsabilités du directeur d'école et de l'adjoint administratif

Champs de responsabilités	Directeur d'école				Adjoint administratif
	Ensemble des écoles	Écoles avec adj. adm. en fonction	Écoles avec adj. adm. (trop récent)	Écoles sans adjoint administratif	
100%	22	15	4	3	15
Relations avec le milieu	100	100	100	100	
Administration du budget	73	67	75	100	73
Direction des enseignants	59	47	100	67	
Préparation des programmes d'enseignement	55	53	25	100	
Organisation du secrétariat	55	53	50	67	40
Direction du personnel de soutien	55	53	25	100	80
Approvisionnement	50	47	50	67	93
Direction des professionnels non enseignants	45	33	75	67	
Préparation des horaires	45	47	25	67	
Supervision de l'enseignement	41	40	50	33	
Suppléance	41	33	25	100	
Entretien physique	37	20	50	100	80
Direction des étudiants	32	30	25	67	
Programmation des activités étudiantes	14	13	25	0	
Contrôle des absences des élèves	14	13	0	33	

Explications et commentaires (tableau 34)

1. Les responsabilités énumérées pour le directeur d'école ne sont généralement pas assumées par lui seul; il conserve toutefois, à leur égard, une part importante de la prise de décision.

2. Les relations avec le milieu sont assumées par tous les directeurs d'écoles secondaires polyvalentes.

3. L'approvisionnement et la direction du personnel de soutien quoique assumés respectivement par 93% et 80% des adjoints administratifs demeurent une responsabilité directe de la moitié des directeurs d'écoles qui sont assistés d'un adjoint administratif.

   L'organisation du secrétariat est conservée par 53% des directeurs d'écoles. Le résultat est presque identique si l'on ne considère que les écoles ayant un adjoint administratif.

4. Même si 80% des adjoints administratifs assument des responsabilités quant à l'entretien physique et ménager de l'école, même si, de plus, 55% des écoles comptent un contremaître d'entretien général, ce domaine est compris dans les responsabilités immédiates de 37% des directeurs d'écoles.

   Ce résultat baisse à 20% dans les écoles qui comptent un adjoint administratif.

Conslusions de l'étude des structures administratives et du partage des responsabilités

Logiquement, un organisme établit sa structure administrative et partage les responsabilités entre ses gestionnaires après avoir clarifié les objectifs qu'il doit poursuivre en conformité avec ce qui constitue sa raison d'être comme organisme.

Suite à son analyse de la situation, le Groupe POLY a constaté que cette logique est assez peu pratiquée par ceux qui prennent des décisions concernant directement ou indirectement le choix d'une structure administrative pour l'école secondaire polyvalente et le partage des responsabilités entre les administrateurs de ce type d'école.

On a tout lieu de croire que ce ne sont pas d'abord les besoins de l'école et les objectifs à poursuivre qui influencent le choix d'une structure administrative. Le premier facteur considéré semble plutôt être la quantité des effectifs déterminés par la politique administrative en vigueur pour le personnel de direction des écoles.

A partir d'un nombre déterminé de directeurs adjoints, la commission scolaire, avec ou sans la participation de l'école, établit un partage de responsabilités qui correspond souvent davantage aux possibilités et aux limites des personnes en poste qu'aux exigences fondamentales d'une gestion adéquate de tous les domaines d'activités de l'école.

Les définitions écrites de fonctions et de tâches qui doivent normalement clarifier les responsabilités de chacun dans la poursuite cohérente des objectifs de l'école sont, dans la plupart des cas, ou exprimées en fonction de vagues objectifs véhiculés dans le système d'éducation mais non précisés pour le milieu concret de telle école donnée, ou centrées sur des activités et des tâches sans référence aux objectifs de l'organisme.

Qu'il appartienne au ministère de l'Education de fixer les limites des ressources humaines et financières que les commissions scolaires peuvent affecter à la gestion de leurs écoles, cela est justifié par le principe, accepté dans notre société, selon lequel une distribution équitable des ressources doit être réalisée entre les différentes collectivités, quelles que soient leurs situations géographiques et socio-économiques.

Si à un moment donné, il a pu être nécessaire de s'imposer un cadre assez rigide dans la distribution des ressources afin de mettre de l'ordre dans une situation trop diversifiée, il n'est pas requis, en soi, que la distribution des ressources privilégie un modèle ou un nombre trop restreint de modèles de gestion. Tout en assurant un minimum de cohérence administrative dans le réseau des commissions scolaires, les règles de distribution des ressources devraient laisser aux administrateurs des commissions et des écoles le plus possible de latitude dans le choix des moyens de réaliser des objectifs définis selon les besoins propres à chaque milieu.

Actuellement le choix d'une structure administrative pour l'école, de même que pour la commission scolaire, est fortement influencé, en pratique, par un ensemble de dispositions de la politique administrative et salariale.

Ainsi, les postes de personnel de direction des écoles sont limités à deux classifications: celle de directeur et celle de directeur adjoint. De plus, le nombre maximum de directeurs adjoints d'école dans une commission scolaire est calculé d'après la clientèle de chaque école prise individuellement. Dans la pratique, il semble très difficile aux commissions scolaires de réaliser une distribution des effectifs qui soit différente du mode de calcul lui-même.

On constate fréquemment aussi, surtout dans les écoles de grande dimension, que les postes de directeurs adjoints ont des statuts réels différents dans une même école; ils sont cependant régis par un plan de classification identique.

En résumé, la tendance assez généralement observée peut se traduire par les énoncés suivants:

- la structure administrative et le partage des responsabilités ne découlent pas principalement d'objectifs clairement définis pour l'organisme qu'on veut structurer;

- l'établissement d'une structure administrative et le partage des responsabilités sont, pour une bonne part, le résultat d'une application mécanique de dispositions de la politique administrative et salariale.

par la structure administrative et le partage des responsabilités, on tente d'organiser le palier supérieur de l'organisme alors que les problèmes ne sont pas suffisamment solutionnés quant aux structures d'encadrement des étudiants et quant aux structures d'encadrement du personnel qui est en relation immédiate avec la clientèle.

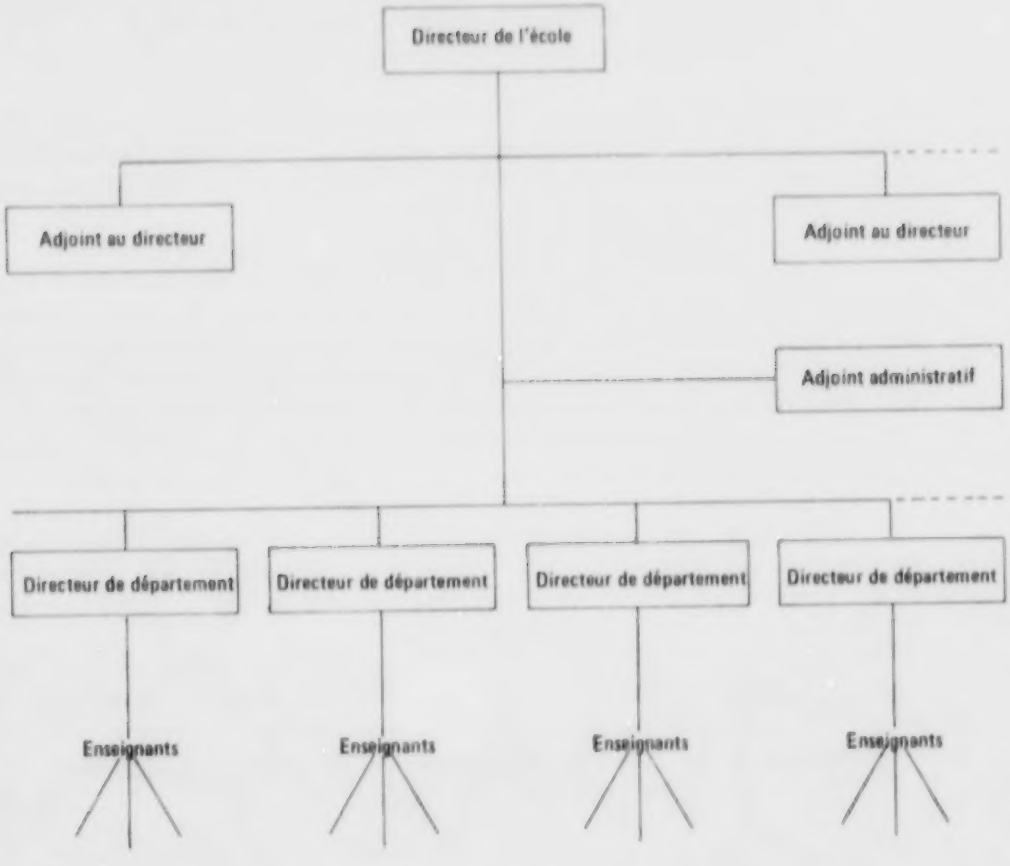
Le Groupe POLY présente ci-après un type de structure administrative élaboré pour tenir prioritairement compte de l'encadrement des étudiants et de l'encadrement du personnel qui exerce ses fonctions directement auprès des étudiants.

Une explication détaillée de cette structure est fournie à l'annexe G. Ce modèle d'organisation exige à la base le fonctionnement de cellules - foyers et la pratique par les enseignants d'un véritable tutorat. Il s'agit, de plus, d'une structure administrative départementale dans laquelle les responsables de département font partie de la direction de l'école et, par conséquent, exercent une autorité administrative sur les enseignants.

En présentant un modèle de structure, le Groupe POLY ne veut aucunement se substituer aux administrateurs des écoles et des commissions scolaires à qui il appartient de développer la structure administrative qui convient à une école donnée.

Le Groupe POLY a simplement voulu concrétiser dans une structure type certaines conclusions de son étude de l'organisation et du fonctionnement des écoles secondaires polyvalentes.

Organigramme



ETUDIANTS

Remarque: Dans les écoles où on voudrait développer une organisation s'inspirant du "House System", il pourrait être intéressant de considérer le modèle de structure illustrée à la page 139.

Recommandations concernant les structures administratives des écoles secondaires polyvalentes et le partage des responsabilités

En tenant compte, d'une part, des différents facteurs qui influencent la détermination des structures administratives et le partage des responsabilités dans les écoles secondaires polyvalentes et constatant, d'autre part, que l'organisation de ces éléments structurels ne facilite pas assez adéquatement une gestion efficace de ces écoles,

le Groupe POLY RECOMMANDE PRINCIPALEMENT

15 QUE POUR L'ANNEE 1974/1975, LES POLITIQUES ET LES REGLES CONCERNANT LA DETERMINATION ET LA DISTRIBUTION DES EFFECTIFS LAISSENT LE PLUS POSSIBLE A LA DIRECTION DE CHAQUE ECOLE LA PRISE DE DECISION QUANT A L'AMENAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES ET AU CHOIX DE LA STRUCTURE ADMINISTRATIVE QUI REPONDENT AUX BESOINS SPECIFIQUES DE CHAQUE ECOLE.

16 QUE POUR 1974/1975, LES PLANS DE CLASSIFICATION DE LA POLITIQUE ADMINISTRATIVE ET SALARIALE POUR LE PERSONNEL DE DIRECTION DE L'ECOLE AIENT LA SOUPLESSE VOULUE POUR S'ADAPTER AU STATUT REEL DES POSTES DE DIRECTION PLUTOT QUE DE PERMETTRE, COMME C'EST LE CAS ACTUELLEMENT, QUE DES POSTES DE DIRECTEURS ADJOINTS SOIENT CLASSIFIES DE FACON IDENTIQUE ALORS QU'EN PRATIQUE ILS N'ONT PAS DES NIVEAUX DE RESPONSABILITE IDENTIQUES.

17 QUE, DANS LE CHOIX D'UNE STRUCTURE ADMINISTRATIVE POUR L'ECOLE SECONDAIRE POLYVALENTE, LA PRIORITE SOIT ACCORDEE A LA MISE EN PLACE DES STRUCTURES DE BASE POUR L'ENCADREMENT DES ETUDIANTS ET POUR L'ENCADREMENT DES PERSONNELS QUI OEUVRENT DIRECTEMENT AUPRES DES ETUDIANTS ET QU'ON EVITE LE PLUS POSSIBLE,

DE PLUS, DE METTRE EN PLACE AU PALIER SUPERIEUR DE LA STRUCTURE, DES UNITES ADMINISTRATIVES DISTINCTES POUR L'ENSEIGNEMENT ET POUR LA VIE ETUDIANTE.

Concernant les structures administratives de l'école secondaire polyvalente et le partage des responsabilités entre les gestionnaires,

le Groupe POLY RECOMMANDE AUSSI

18 Que dans le cadre du perfectionnement, les directions générales du ministère de l'Education apportent une assistance aux administrateurs responsables de la gestion des écoles secondaires polyvalentes afin qu'ils puissent plus facilement développer des structures administratives et établir un partage des responsabilités qui satisfassent aux exigences concrètes de la gestion de telle école donnée, compte tenu des objectifs généraux de toute école secondaire polyvalente et des objectifs spécifiques à chaque école.

19 Que le ministère de l'Education, en vue d'apporter des améliorations concrètes et tangibles au niveau des commissions scolaires et des écoles, envisage l'établissement d'une unité conseil en matière d'organisation pour guider et conseiller les administrateurs scolaires désireux d'obtenir des services de consultation dans un but d'améliorer l'efficacité du fonctionnement administratif de leurs écoles et de leurs services.

20 Que le directeur nommé à la direction d'une nouvelle école secondaire polyvalente soit libéré durant une année pour s'occuper exclusivement de préparer la première année de fonctionnement de l'école et qu'un programme spécial de perfectionnement et d'assistance lui soit offert durant cette période, lequel programme devrait aussi s'appliquer à l'occasion d'une première nomination à un poste de directeur d'école secondaire polyvalente.

QUATRIEME PARTIE

LES SYSTEMES ADMINISTRATIFS DE L'ECOLE SECONDAIRE POLYVALENTE

QUATRIEME PARTIE

LES SYSTEMES ADMINISTRATIFS DE L'ECOLE SECONDAIRE POLYVALENTE

Les écoles secondaires polyvalentes constituent, en raison du rassemblement de grands effectifs de travail (étudiants, enseignants), des unités administratives importantes lesquelles doivent répondre quotidiennement et périodiquement à des besoins de saine régie interne qui exigent la mise en place de systèmes administratifs.

En effet, même lorsque les objectifs et sous-objectifs sont bien définis, que l'organisation administrative et l'affectation des ressources sont déterminées en vue de réaliser ces objectifs, il est nécessaire d'élaborer des systèmes administratifs pour favoriser le cheminement harmonieux et logique des opérations.

Notions

Un système administratif peut être considéré comme un ensemble organisé de centres de décision dans le cheminement ordonnancé des opérations requises pour la réalisation d'activités déterminées.

Du point de vue des ressources impliquées, un système administratif peut être défini comme la combinaison opérationnelle des ressources humaines, physiques et financières mises à contribution pour amener les intrants (matières, informations, personnes) à l'état désiré d'un extrant remplissant une fonction déterminée.

Limites de l'étude

Le Groupe POLY n'a pu procéder à une analyse détaillée de tous les systèmes susceptibles d'exister dans les écoles secondaires polyvalentes. Il a dû se limiter à l'étude de certains éléments des systèmes reliés

- au contrôle des absences,
- à la suppléance du personnel,
- à la préparation des horaires.

Ces systèmes ont été retenus principalement à cause de l'importance quantitative du travail qu'ils sont susceptibles d'exiger du personnel de l'école secondaire polyvalente.

Objectif de l'étude

Dans son étude des systèmes administratifs, le Groupe POLY a cherché à:

> **décrire et analyser les pratiques et procédures administratives utilisées dans les écoles secondaires polyvalentes pour systématiser la prise de décision relativement à certaines situations courantes de l'administration de ces écoles.**

Cueillette de l'information

Les informations relatives aux systèmes administratifs retenus pour étude ont été obtenues à l'aide de questionnaires écrits qui ont été remplis par les directeurs d'écoles ou par les directeurs adjoints désignés par eux.

Pour chacun des systèmes, on a demandé, de plus, la présentation des formulaires utilisés et des documents dans lesquels l'école et la commission scolaire définissent les procédures officielles en vigueur.

Ce secteur de l'étude comprend trois (3) chapitres qui traitent successivement du contrôle des absences des élèves, de la suppléance du personnel et de la préparation des horaires.

CHAPITRE 7

Le contrôle des absences d'élèves

La fréquentation scolaire est obligatoire au Québec pour tout enfant de six ans à quinze ans révolus.

La Loi de l'instruction publique définit d'ailleurs l'obligation faite à ce sujet aux parents et aux commissions scolaires.

> *277. Le père, la mère le tuteur ou gardien de chaque enfant obligé par la présente section de fréquenter l'école, doivent faire en sorte que cet enfant satisfasse à cette obligation tous les jours de classe.*
>
> *278. Toute commission scolaire doit nommer un ou plusieurs contrôleurs d'absences qui doivent surveiller l'observance de la présente section dans la municipalité scolaire pour laquelle ils sont nommés.*

Même si l'école secondaire compte des élèves qui ne sont pas assujettis à cette loi de la fréquentation scolaire, il n'en demeure pas moins que des formes variées de contrôle des présences ou des absences existent pour l'ensemble de la clientèle scolaire dans la presque totalité des écoles secondaires.

Objectifs de l'étude

Les objectifs suivants ont été retenu par le Groupe POLY dans l'étude des pratiques administratives reliées au contrôle des absences d'élèves.

1° *Evaluer le niveau d'absentéisme des étudiants*

2° *Identifier les ressources humaines affectées au contrôle des absences et le temps consacré à ce contrôle*

3° *Relever les objectifs poursuivis par ce contrôle ou les raisons qui justifient les pratiques administratives en usage.*

SECTION 1

Le taux d'absentéisme des étudiants de l'école secondaire polyvalente

N'ayant pas pour mandat l'étude du problème de l'absentéisme des étudiants, le Groupe POLY s'est limité à évaluer l'ordre de grandeur des absences d'élèves dans les écoles secondaires polyvalentes.

Cueillette de l'information

Les renseignements demandés à l'aide d'un questionnaire écrit portaient sur les absences d'élèves durant une semaine régulière de l'année scolaire 1972/1973, le choix de cette semaine étant laissé aux répondants de chaque école.

Résultats

Le tableau 35 contient les données brutes des absences d'élèves par école de l'échantillon (21 écoles sur 22).

Le tableau 36 répartit les écoles selon les taux d'absences calculés.

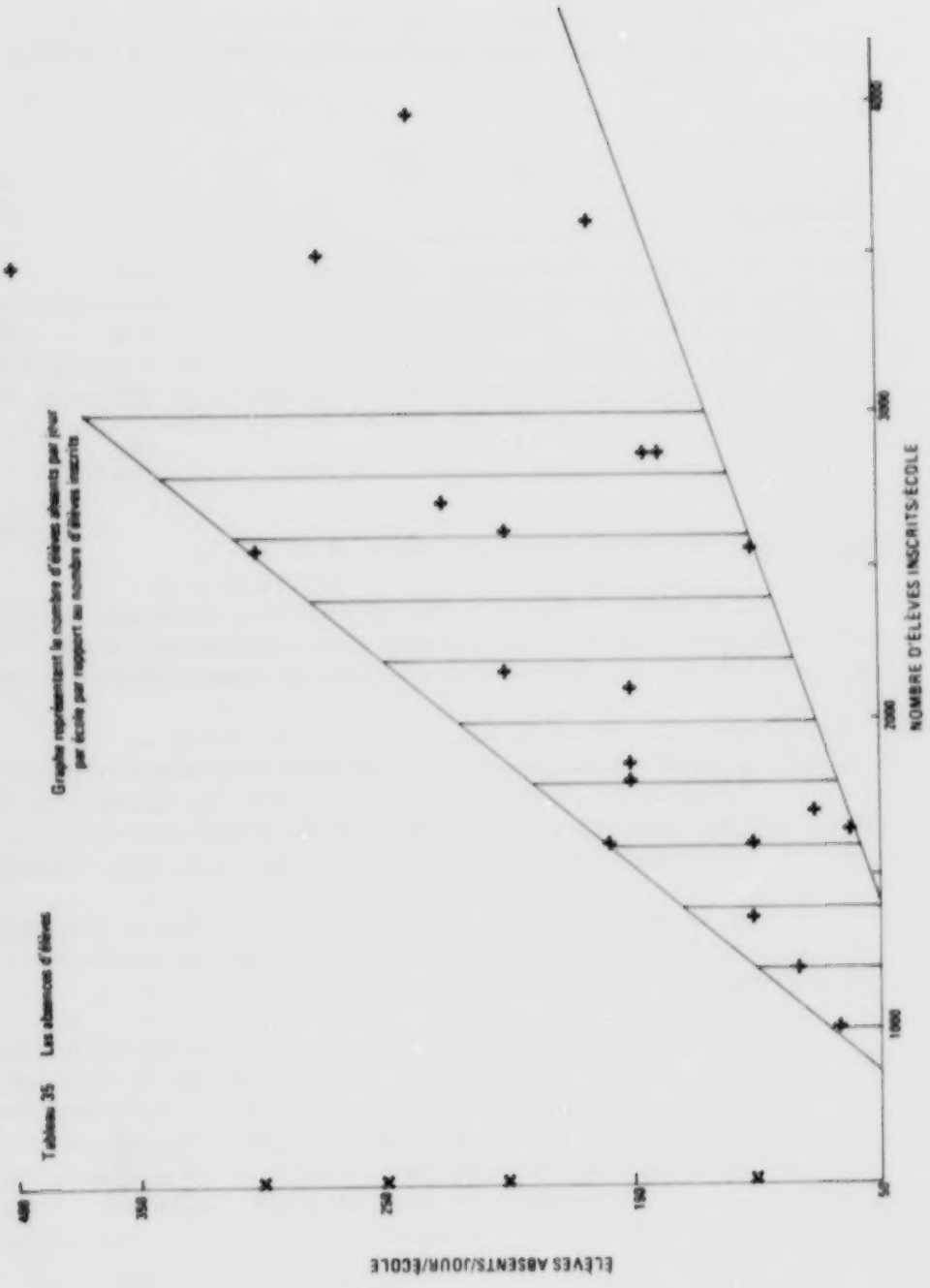


Tableau 35 Les absences d'élèves
Graphe représentant le nombre d'élèves absents par jour par école par rapport au nombre d'élèves inscrits
ÉLÈVES ABSENTS/JOUR/ÉCOLE
NOMBRE D'ÉLÈVES INSCRITS/ÉCOLE
450
350
250
150
50
1000
2000
3000

Tableau 36 Les taux d'absences des élèves

Répartition pourcentuelle des écoles selon les taux d'absences des élèves et selon la clientèle inscrite dans les écoles

INSCRIPTIONS / TAUX D'ABSENCES	-1750	1750-2749	2750+	Total	N. moy. d'élèves absents
- 5%	10%	5%	14%	29%	113
5 - 10%	19%	29%	10%	57%	163
10%+	5%	5%	5%	14%	287
				100% 21 écoles	

Explications et commentaires (tableaux 35 et 36)

Sous réserve du fait que les informations concernant les absences ne couvrent pas la même période dans chacune des écoles, les résultats relatifs aux absences des élèves permettent d'énoncer ce qui suit:

1. D'après le tableau 35, les nombres d'absences d'élèves dans chacune des écoles sont compris dans un faisceau limité par deux droites dont les pentes sont respectivement 4.4% et 15%. C'est dans cette étendue que se situent les taux d'absences.

2. Ni la dimension des écoles, ni leurs situations géographiques ne produisent une différence importante dans les taux d'absences des élèves.

3. Les taux d'absences observés dans nos écoles secondaires polyvalentes sont comparables à ceux qui ont été indiqués par les directeurs de quatre (4) écoles de l'Ontario lors des entrevues avec les membres du Groupe POLY. Dans ces écoles, les taux d'absences varient entre 7% et 10%. Quant aux quatre (4) écoles visitées aux Etats-Unis, leurs taux d'absences s'établissent entre 10% et 20%.

SECTION 2

Le personnel affecté au contrôle des absences d'élèves et le temps consacré à ce contrôle

Cueillette de l'information

Dans le questionnaire écrit portant sur les absences d'élèves, on a demandé d'indiquer le responsable du contrôle des absences et tous les membres du personnel de l'école qui accomplissent une ou des tâches reliées à ce contrôle. On a demandé, de plus, d'estimer la somme de travail de chacun des types de personnel.

Résultats

Les résultats portent sur les points suivants:

- l'identification du responsable du système de contrôle des absences (tableau 37);
- le calcul du temps brut par élève absent et par élève inscrit consacré au contrôle des absences (tableaux 38 et 39);
- le calcul du temps par élève inscrit, suivant une pondération des types de personnel affecté au contrôle des absences (tableau 40);
- le rapport entre le nombre total de personnes affectées au système de contrôle et le nombre d'élèves absents (tableau 41).

A. Les responsables du contrôle des absences

Le tableau 37 identifie qui est le premier responsable du contrôle des absences dans les écoles.

Tableau 37 La distribution des écoles selon l'identification du principal responsable du système de contrôle des absences et selon la dimension de la clientèle des écoles

TITRE DU RESPONSABLE \ CLIENTÈLE DES ÉCOLES	– 1750	1750 – 2749	2750 +	TOTAL
	8 écoles (38%)	7 écoles (33%)	6 écoles (29%)	21 écoles (100%)
Personnel de direction (non précisée)	19%	10%	14%	43%
Directeur adjoint à la vie étudiante	14%	24%		38%
Contrôleur d'absences	5%			5%
Technicien en organisation scolaire			5%	5%
Responsable de niveau			5%	5%
Enseignants			5%	5%

Explication (tableau 37)

La responsabilité du contrôle des absences est donc, dans la majorité des écoles, une responsabilité retenue par le personnel de direction (81% des écoles).

B. Le temps brut consacré au contrôle des absences

Les tableaux 38 et 39 identifient pour chaque école la somme des temps consacrés au contrôle des absences par les divers types de personnel.

Tableau 38

Graphe représentant la distribution des écoles selon la clientèle et selon le temps par élève absent consacré au contrôle des absences

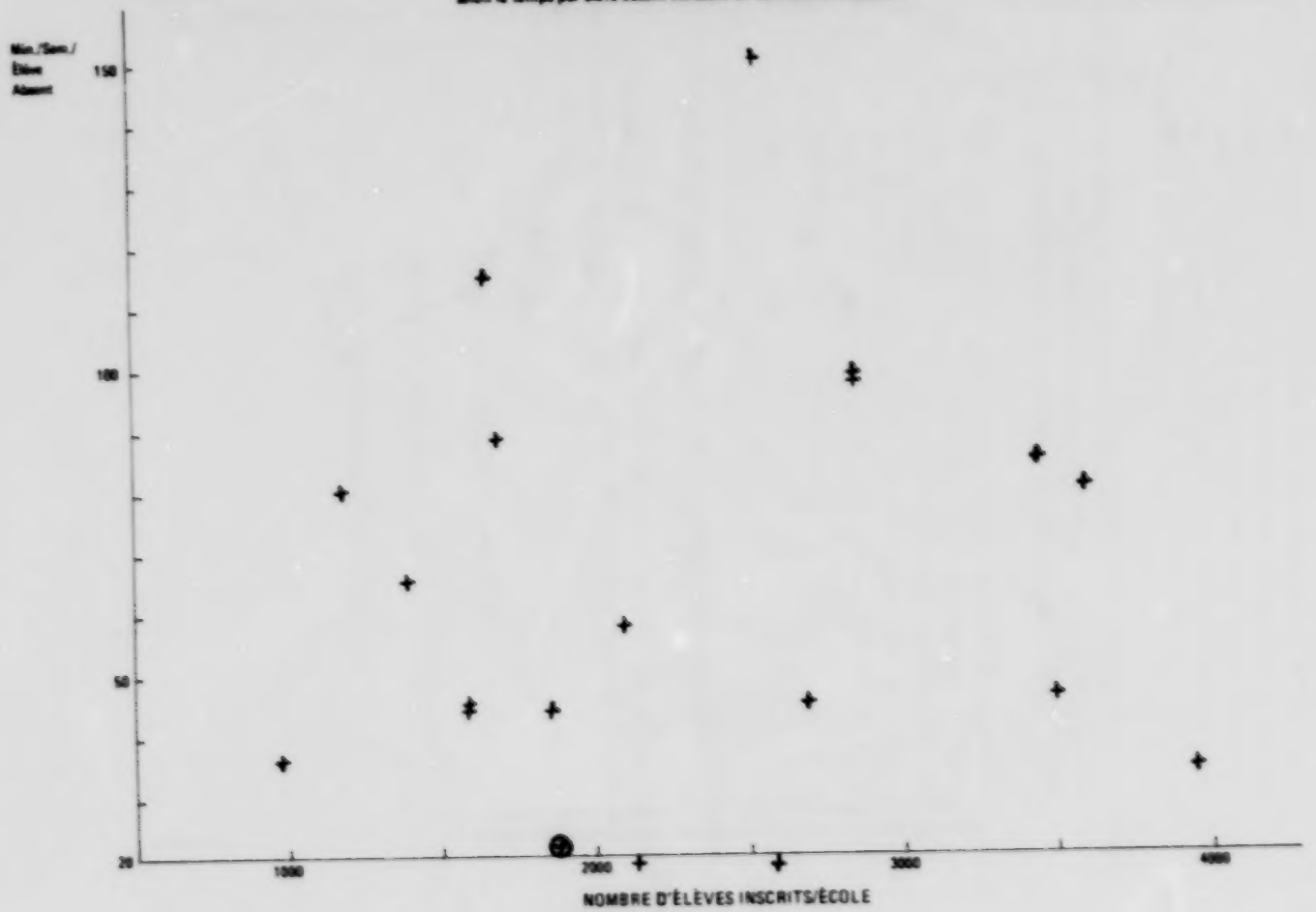
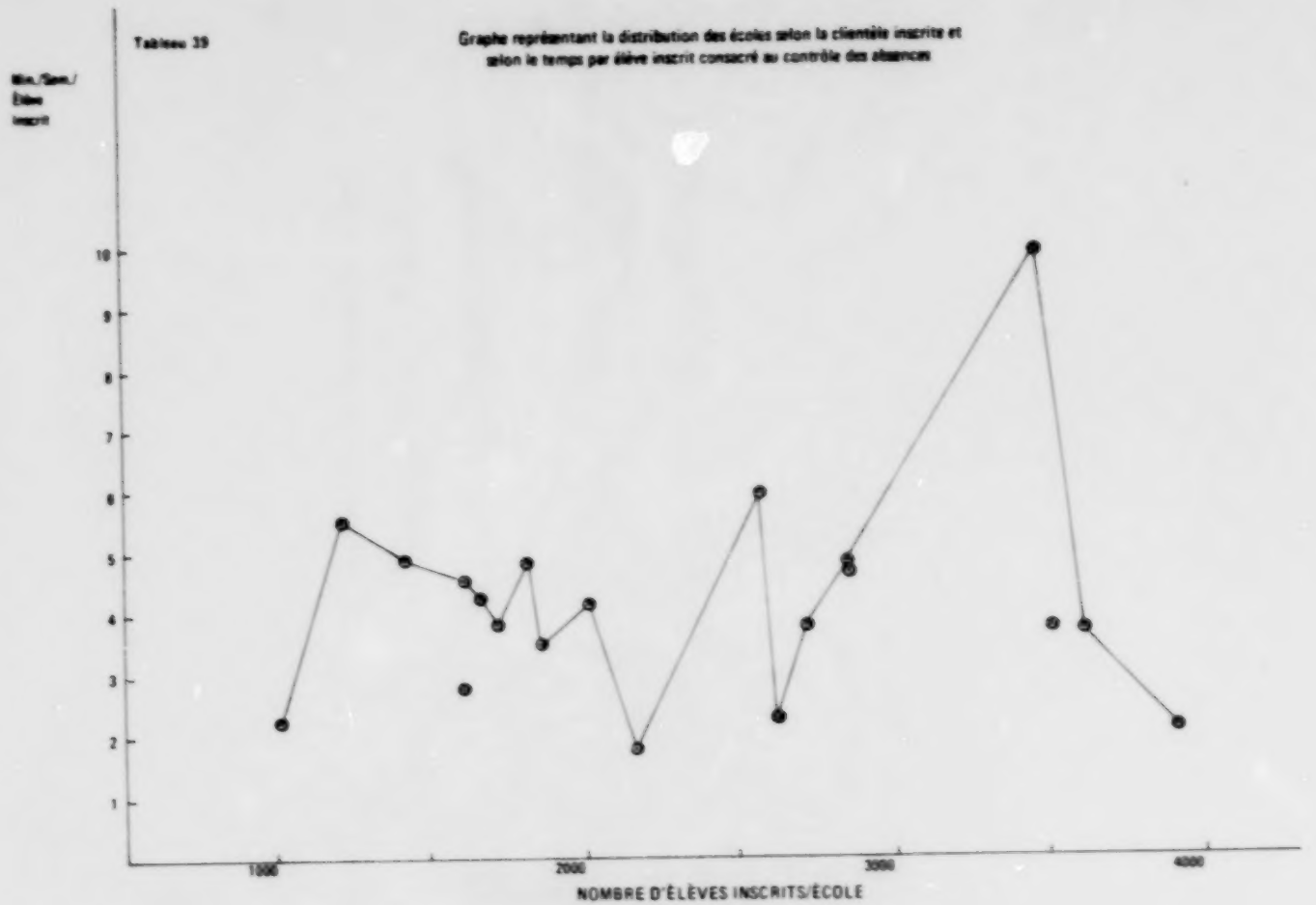


Tableau 39

Graphe représentant la distribution des écoles selon la clientèle inscrite et selon le temps par élève inscrit consacré au contrôle des absences



Explications et commentaires (tableaux 38 et 39)

1. Le graphe du tableau 38 qui indique le temps par élève absent consacré au contrôle des absences dans les écoles, classées selon leur nombre d'élèves inscrits, révèle une dispersion de points qui ne permet pas de conclure à une tendance quelconque.

2. Le graphe du tableau 39 (temps par élève inscrit) montre une dispersion moins grande mais n'est quand même pas révélateur de tendances nettement identifiables.

   On pourrait probablement tracer une courbe enveloppante qui relierait les points à valeur maximum. Même si la relation n'est pas facile à établir entre le temps consacré au contrôle d'absences par élève inscrit et la dimension des écoles, on observe un certain nivellement des temps par élève.

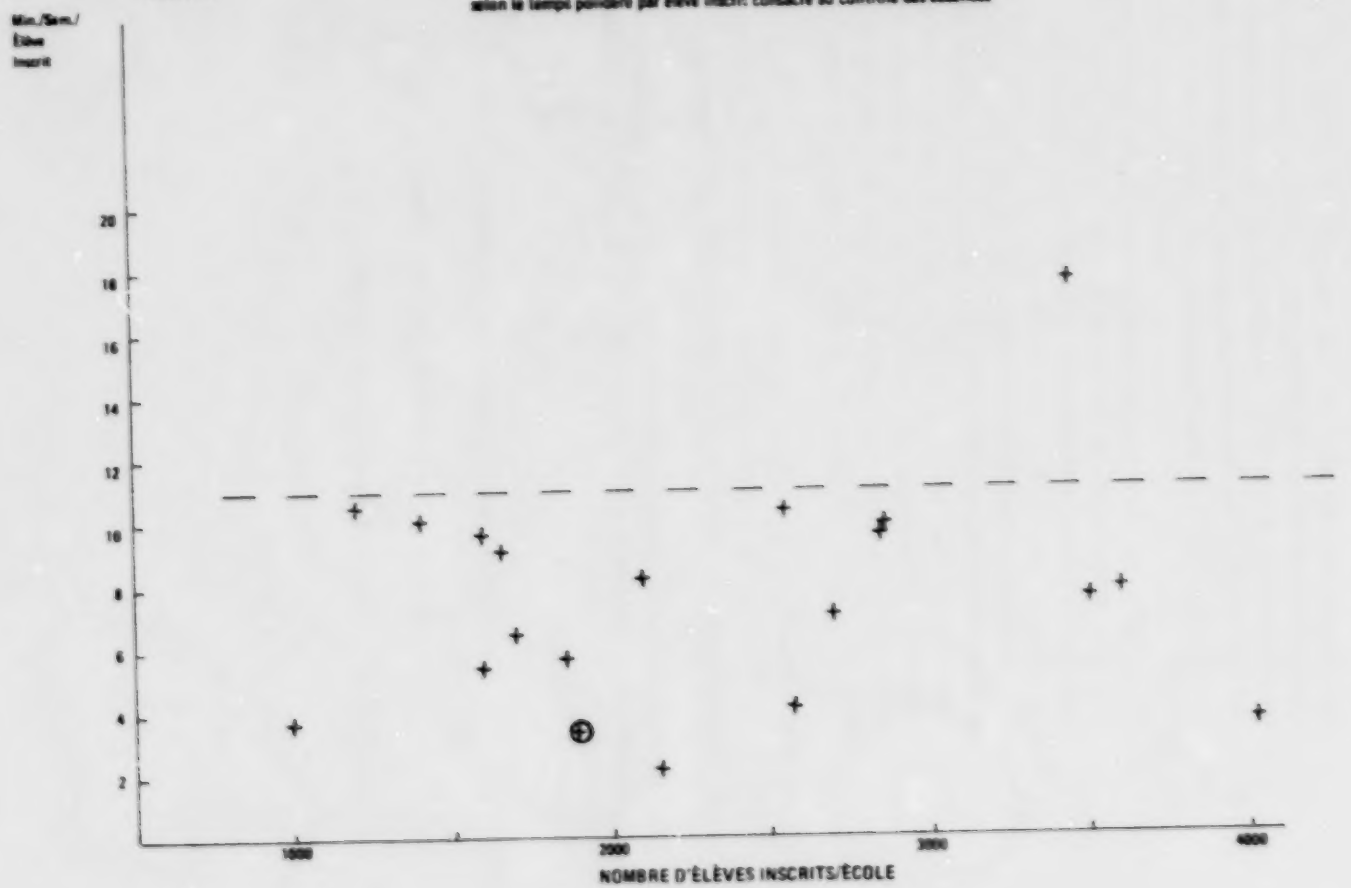
C. Le temps pondéré consacré au contrôle des absences

Le tableau 40 indique, pour chaque école, le temps consacré au contrôle des absences en pondérant comme suit le temps de divers personnels:

- temps du personnel de soutien X 1,
- temps du personnel professionnel X 2,
- temps du personnel de cadre X 4.

Tableau 40

Graphe représentant la distribution des écoles selon la clientèle inscrite et selon le temps pondéré par élève inscrit consacré au contrôle des absences



Explications et commentaires (tableau 40)

Le graphe du tableau 40 qui représente des temps pondérés tenant compte de la participation de divers types de personnel au système de contrôle des absences, permet de déterminer que la durée maximum du temps par élève inscrit consacré au contrôle de l'assiduité est de 11 minutes par semaine et la durée minimum, de 2.3 minutes par semaine.

En se basant sur une durée moyenne qui se situe près de 7.5 minutes par semaine, on peut évaluer que le temps consacré au contrôle des absences dans une école de 2,000 élèves équivaut, suivant la pondération utilisée, au temps complet de sept (7) secrétaires.

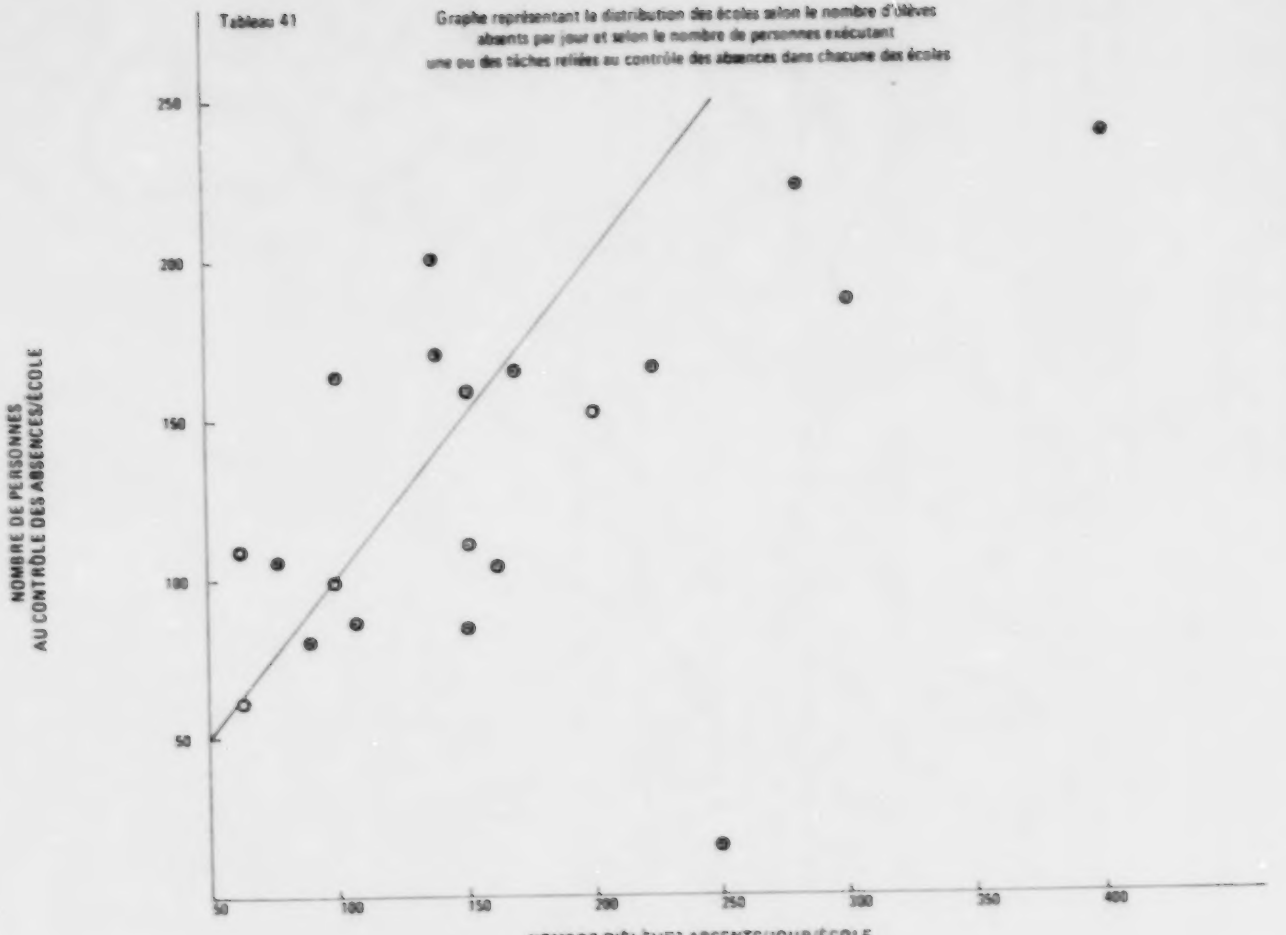
D. Le rapport "personnel affecté au contrôle/élèves absents"

Le tableau 41 indique pour chaque école le nombre total de personnes s'occupant du contrôle des absences par rapport au nombre moyen d'élèves absents.

Le graphe du tableau 41 indique que les rapports calculés pour chaque école entre le nombre de personnes ayant une intervention quelconque dans le contrôle des absences et le nombre d'élèves absents se situent en majorité près du rapport 1:1. Ceci pourrait faire ressortir le caractère très court des interventions.

Tableau 41

Graphe représentant la distribution des écoles selon le nombre d'élèves absents par jour et selon le nombre de personnes exécutant une ou des tâches reliées au contrôle des absences dans chacune des écoles



SECTION 3

Quelques remarques concernant les systèmes de contrôle d'absences

La présente section porte sur les objectifs des directions d'écoles concernant le contrôle des absences et sur l'évaluation des pratiques administratives utilisées pour ce contrôle.

Cueillette de l'information

Le questionnaire du Groupe POLY sur le contrôle des absences comporte deux questions par lesquelles on cherchait à connaître les objectifs qui justifient les pratiques administratives mises de l'avant par les écoles pour le contrôle des absences:

- Quels sont les buts poursuivis, dans votre école, par le contrôle des absences ?
- Quelles seraient les conséquences de l'abandon du contrôle des absences ?

Le questionnaire comprenait, de plus, une partie dans laquelle le répondant devait décrire le système en vigueur dans son école pour le contrôle des absences.

A- Les buts poursuivis par le contrôle des absences

Dans la plupart des écoles, on exerce un contrôle régulier des présences des élèves aux cours. Les résultats de la section précédente montrent que ce contrôle exige une contribution appréciable, au moins quant au temps alloué, des ressources humaines de l'école.

Quelles sont les raisons qui, d'après les directions d'écoles secondaires polyvalentes, justifient la pratique de ce contrôle ?

Les buts suivants ont été indiqués par les répondants:

a) un but de prévention

On est assuré que ce contrôle contribue à empêcher la généralisation des absences. Il a été fait mention que si le contrôle se relâchait, on serait vite amené à une situation de chaos.

Neuf (9) écoles ont souligné leur souci dans ce sens.

b) un but de responsabilité vis-à-vis les parents

Il est normal que la direction de l'école et les parents coopèrent pour assurer la présence aux cours et que s'établissent des communications entre eux à l'occasion des absences d'élèves.

Onze (11) écoles ont noté cette responsabilité pour justifier le contrôle des absences.

c) un but de formation de la personne

Pour plusieurs étudiants, l'école secondaire polyvalente est le dernier lieu de formation scolaire avant l'entrée sur le marché du travail.

L'école doit développer chez les étudiants des habitudes de ponctualité et d'assiduité, habitudes que la majorité des employeurs exigeront d'eux souvent autant que la compétence dans le travail.

Quatre (4) écoles ont insisté sur cet objectif de rendre les étudiants responsables vis-à-vis l'engagement de leur temps.

d) un but de saine administration pédagogique

Plusieurs administrations scolaires ont dit tenir à la présence des étudiants aux cours en vue d'augmenter leurs chances de succès scolaire.

Il est certain que dans les modes habituellement utilisés de dispensation des cours, les absences d'élèves peuvent entraîner des reprises d'explications de la part des enseignants si l'on veut que le progrès continu des élèves soit possible.

Treize (13) écoles ont indiqué cet aspect pédagogique comme une de leurs préoccupations dans la pratique du contrôle des absences.

Les réponses à la question qui portait sur les conséquences qui découleraient de l'abandon du contrôle des absences appuient, par la négative, les objectifs identifiés ci-dessus.

Selon les répondants de 21 écoles sur 22, l'abandon du contrôle donnerait ou risquerait de donner les résultats suivants:

- 67% des répondants affirment que la disparition du contrôle entraînerait une augmentation considérable des absences;
- 28% des répondants indiquent que le rendement scolaire serait affaibli;
- 33% des répondants notent comme conséquence de l'abandon du contrôle des absences des difficultés d'organisation scolaire qui seraient causes de fréquents désordres.

Quelques répondants, d'autre part, optent pour une diminution des contrôles et proposent les formules suivantes:

- Etablir des règlements distincts pour les étudiants de Secondaire 1 et 2 et de Secondaire 3, 4 et 5, ou selon l'âge des étudiants (par exemple: moins de 15 ans, 15 ans et plus). (Proposition faite par deux répondants).
- Inscrire dans le règlement des élèves un pourcentage minimum de présence aux cours comme condition de promotion. (Proposition faite par deux répondants).

Dans deux écoles, on accepte même que le contrôle disparaisse et l'on croit qu'ainsi les étudiants seraient davantage mis en situation d'acquérir un sens plus développé de leurs responsabilités.

B- L'évaluation des pratiques administratives de contrôle d'absences

La plupart des écoles (73%) considèrent que leur système de contrôle d'absences est efficace, même s'il entraîne presque partout des difficultés de fonctionnement.

Dans les écoles où l'on n'est pas satisfait, on apporte les raisons suivantes pour expliquer ce manque d'efficacité:

- le système requiert trop de travail;
- le système ne fournit pas suffisamment de renseignements;
- le système repose sur la collaboration d'un trop grand nombre de personnes (parents, enseignants...).

Compte tenu des explications obtenues sur le fonctionnement des systèmes de contrôle d'absences dans les écoles et des documents produits à ce sujet (guides de procédures, directives, formulaires...), le Groupe POLY considère que le système administratif relié au contrôle des absences est plutôt déficient dans la majorité des écoles étant donné que les renseignements quotidiens ou hebdomadaires que l'on inscrit sur des formulaires ne sont le plus souvent utilisés que pour une action corrective immédiate et rarement pour une analyse de la situation en vue d'élaborer, autant au niveau de la commission que de l'école, des politiques et des pratiques préventives.

Conclusions de l'étude du contrôle des absences

Si l'on considère les ressources affectées au système de contrôle des absences dans chacune des écoles et le coût des opérations de ce système, il y a lieu de s'inquiéter de la rentabilité des systèmes existants en fonction des résultats obtenus.

Ce contrôle peut être considéré comme inévitable dans le contexte actuel. Mais, s'il en est ainsi, il est requis que dans chaque école ou chaque commission, l'on clarifie les objectifs poursuivis par ce contrôle en les énonçant en termes de résultats concrets attendus.

A la lumière de ces objectifs, il sera ensuite possible d'évaluer les pratiques administratives actuelles et d'agencer les divers éléments d'un système efficace de contrôle des absences qui ne soit pas fermé sur lui-même.

Le Groupe POLY a pris connaissance d'un projet élaboré dans une commission scolaire concernant un système informatisé de contrôle [1] axé sur le rendement des élèves et orienté vers une action préventive. N'ayant pu analyser suffisamment ce projet, le Groupe POLY ne peut se prononcer sur son contenu.

Il convient quand même de souligner que dans ce projet, le contrôle des absences n'est pas un objectif en soi mais est systématiquement organisé en vue de suivre le progrès des élèves.

L'on pourrait recommander au ministère de l'Education de réaliser une étude systématique et exhaustive du problème de l'absentéisme dans les écoles secondaires polyvalentes et d'élaborer des modèles de systèmes de contrôle d'absences.

Pour assister les écoles et les commissions, il semble plus opportun que le ministère leur fournisse des guides ou des instruments d'évaluation de leurs systèmes.

---

(1) Horvath A., Système de contrôle scolaire intégré, Commission scolaire régionale de Chambly, Service de la recherche et de la planification, Chambly, 1973.

De plus, afin de leur aider à analyser le fonctionnement du contrôle des absences d'élèves et à élaborer le système qui convient, le ministère devrait, sur demande des commissions scolaires, pouvoir mettre à leur disposition une équipe conseil ou des spécialistes en systèmes et méthodes, en informatique, etc...

Les rapports et les recommandations qui résulteraient d'une telle action dans des milieux donnés pourraient faciliter le développement et le fonctionnement de systèmes administratifs adéquats dans ces milieux et fournir, de plus, des modèles que d'autres milieux pourraient adapter à leurs propres situations.

CHAPITRE 8

La suppléance du personnel

Ce chapitre traite presque exclusivement de l'absence et de la suppléance du personnel enseignant.

Les seuls renseignements qui couvrent l'ensemble du personnel de l'école ont trait au remplacement ou au non-remplacement en cas d'absences des divers types de personnel. La situation à cet égard est présentée dans le tableau 42.

Tableau 42 La suppléance du personnel
Distribution pourcentuelle des écoles selon l'existence ou non d'une suppléance en cas d'absence des divers types de personnel

CATÉGORIE DE PERSONNEL	REMPLACEMENT		
	Est fait	N'est pas fait	Pas de réponse
– Enseignants	91%	5%	5%
– Prof. non enseignants	9%	82%	9%
– Personnel technique	32%	50%	18%
– Personnel de secrétariat	41%	55%	5%
– Autres personnels	32%	36%	32%

Objectifs de l'étude

Comme l'indique le tableau 42, la suppléance du personnel absent est faite presque exclusivement pour le personnel enseignant.

Le Groupe POLY s'est d'ailleurs limité à l'étude des absences et de la suppléance de ce personnel.

Les objectifs de ce secteur de l'étude sont les suivants:

1° Evaluer l'ordre de grandeur des taux d'absences des enseignants

2° Analyser l'organisation de la suppléance et voir comment est assurée la continuité des services d'enseignement offerts aux élèves dans les cas de non-suppléance

Les absences du personnel enseignant font l'objet de la première section de ce chapitre, tandis que la deuxième section traite de la suppléance.

SECTION 1

Les absences du personnel enseignant

Cueillette de l'information

L'information concernant les absences du personnel enseignant a été obtenue à l'aide d'un questionnaire écrit dans lequel le directeur d'école ou un adjoint devait noter le nombre moyen de professeurs absents par jour pendant l'année scolaire 1971/72 et pendant le premier semestre de 1972/1973.

On demandait également d'identifier le jour de la semaine et le mois de l'année où les absences sont généralement plus nombreuses.

Résultats

Les résultats concernant les absences des enseignants portent sur les points suivants:

- Les taux d'absences des enseignants;
- Les taux comparés des absences des enseignants et des étudiants;
- Le jour de la semaine et le mois de l'année où les absences sont plus nombreuses.

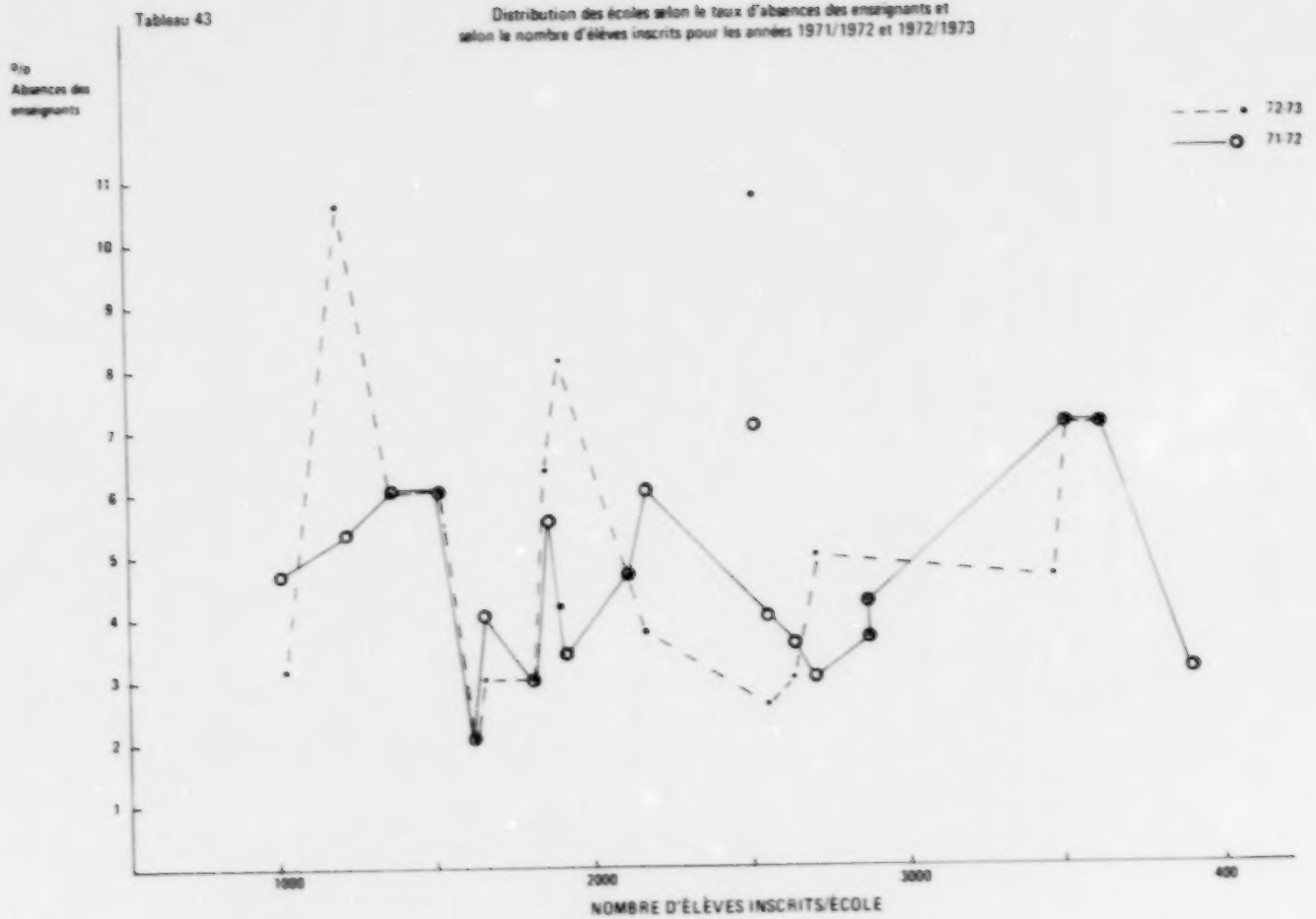
A. Les taux d'absences des enseignants

Le tableau 43 représente, pour chaque école, le taux d'absences des enseignants en 1971/1972 et en 1972/1973 en rapport avec le nombre d'élèves inscrits.

Les tableaux 44 et 45 représentent les mêmes taux d'absences en rapport avec le nombre d'enseignants dans chaque école.

Tableau 43

Distribution des écoles selon le taux d'absences des enseignants et selon le nombre d'élèves inscrits pour les années 1971/1972 et 1972/1973



Explications et commentaires (tableau 43)

1. L'information quant aux absences des enseignants couvre entièrement l'année 1971/1972 mais seulement le premier semestre de l'année 1972/1973.

2. Pour l'ensemble des écoles, le taux moyen d'absences du personnel enseignant en 1971/1972 est de 4.6% ± 1.49%; en 1972/1973, ce taux est légèrement supérieur et atteint 5.1% ± 2.36%. Le taux médian est de 4.2% pour chacune des deux années.

3. Lors des entrevues du Groupe POLY, plusieurs directions d'écoles ont noté cette tendance à des absences un peu plus nombreuses en 1972/1973 qu'en 1971/1972.

Tableau 44

Distribution des écoles selon le taux d'absences des enseignants et selon le nombre total d'enseignants dans l'école pour l'année scolaire 1971/1972

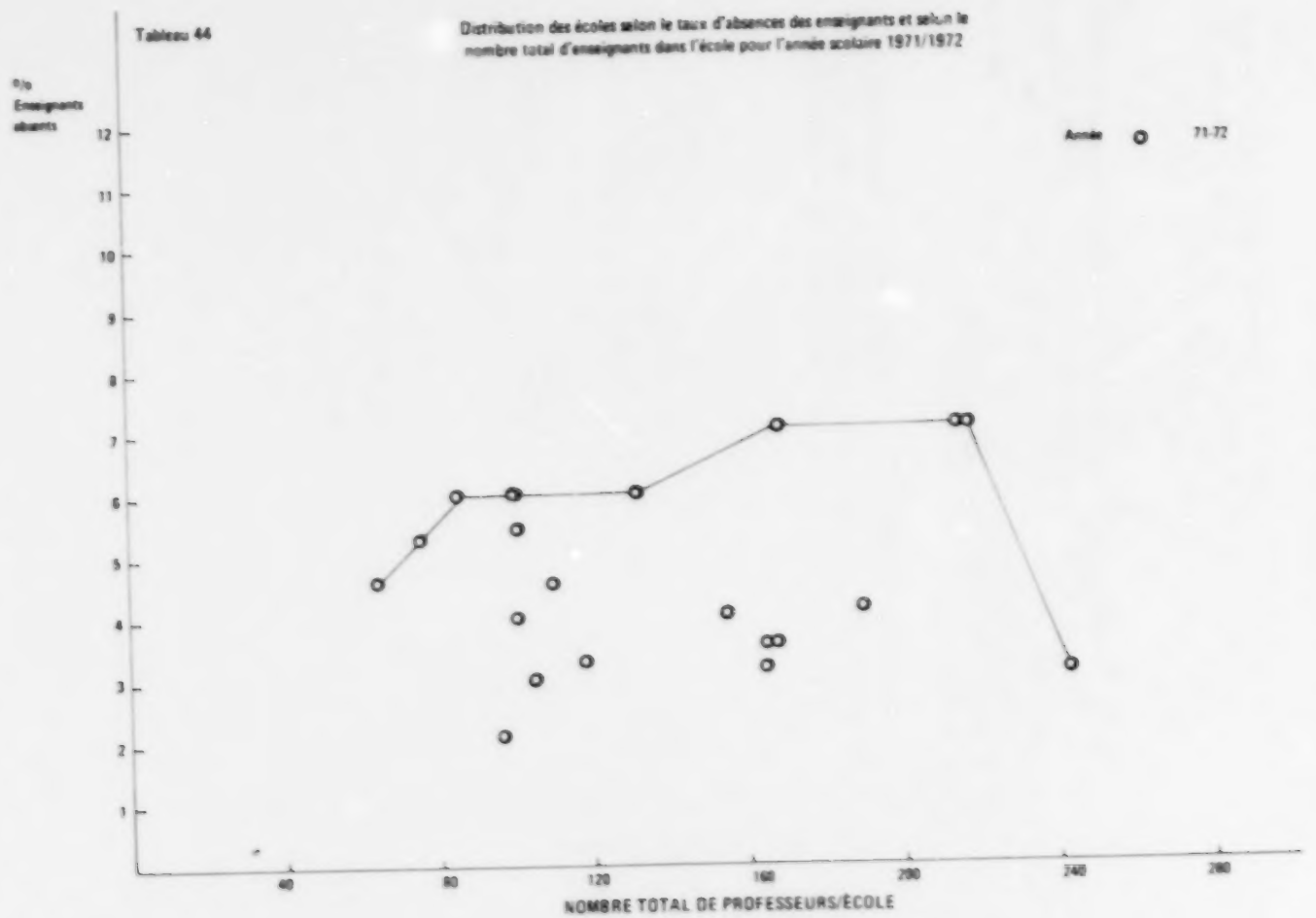
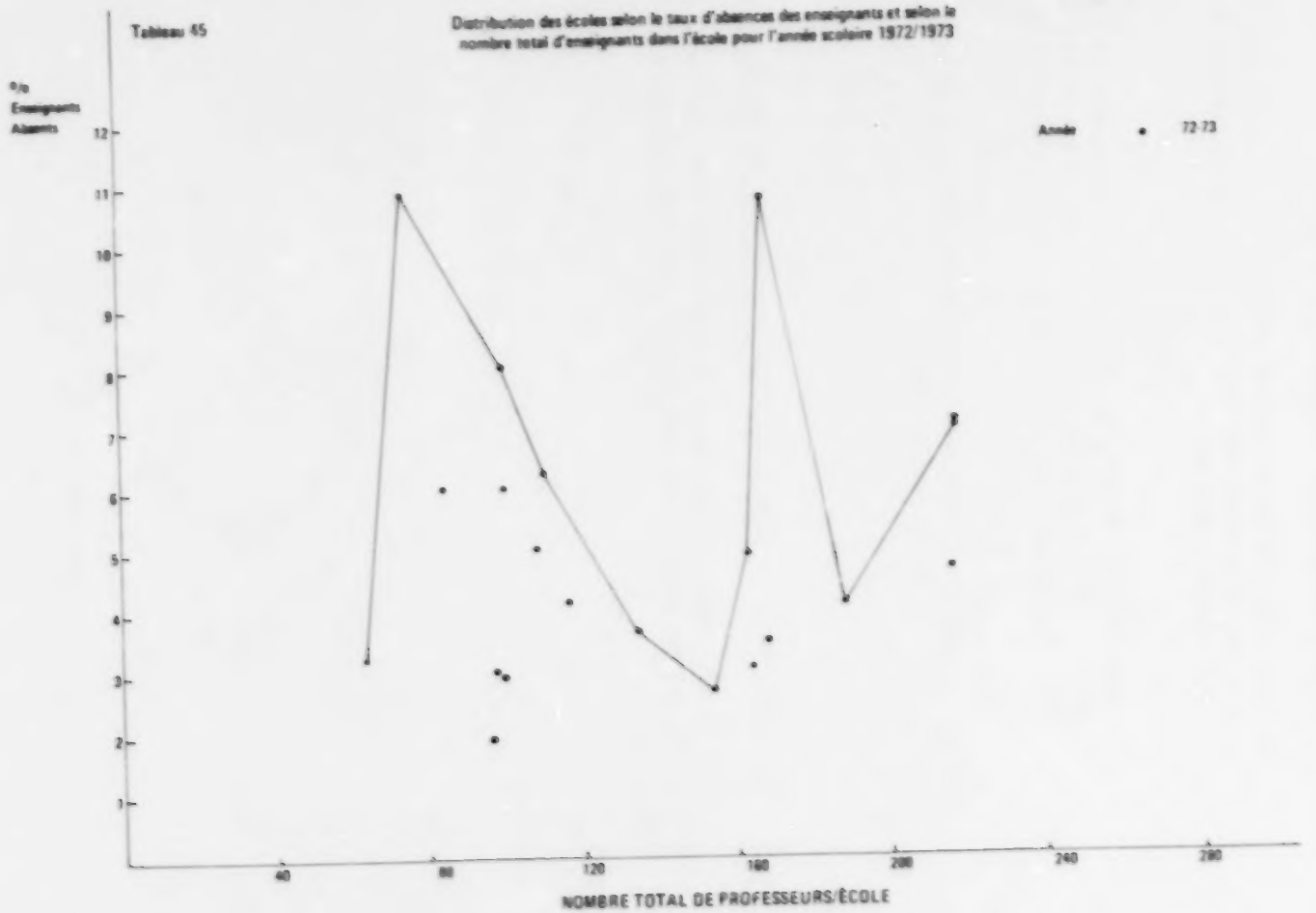


Tableau 45

Distribution des écoles selon le taux d'absences des enseignants et selon le nombre total d'enseignants dans l'école pour l'année scolaire 1972/1973



Explications et commentaires (tableaux 44 et 45)

1. Pour 1971/1972, la courbe enveloppante montre une faible pente ascendante vers les écoles qui comptent de plus grands effectifs.

2. Pour l'année 1972/1973, la courbe enveloppante ne traduit aucune différence significative entre les écoles selon la dimension de leurs effectifs en personnel enseignant.

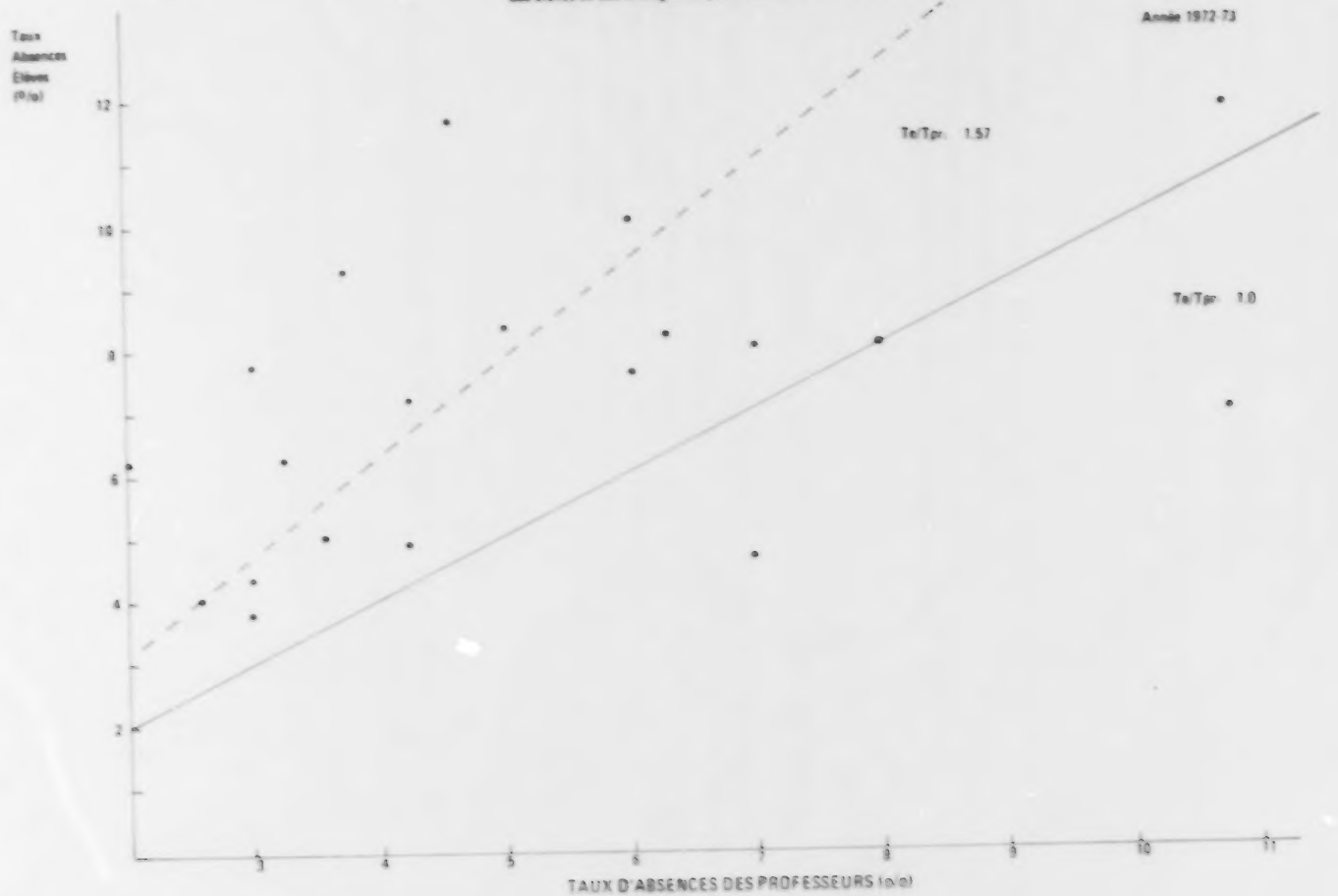
3. On peut noter toutefois des taux maxima plus grands en 1972/1973 qu'en 1971/1972.

B. Les taux comparés d'absences des enseignants et des étudiants

Le tableau 46 compare, pour l'année 1972/1973, les taux d'absences des enseignants et les taux d'absences des étudiants dans chaque école.

Tableau 46

Distribution des écoles selon les taux d'absences comparés des élèves et des enseignants pour l'année scolaire 1972/1973



Explications et commentaires (tableau 46)

1. Règle générale, les taux d'absences des élèves sont plus élevés que ceux des enseignants dans chacune des écoles de l'échantillon.

2. Le rapport entre les taux d'absences des élèves et les taux d'absences des enseignants s'établit en moyenne à 1.57 (Tél./Tens.).

3. Sans prétendre que la présente mesure des taux comparatifs soit très raffinée, l'on peut quand même interpréter le résultat en disant que les absences des enseignants semblent nettement avoir un effet d'entraînement sur les élèves.

Comparaison avec des écoles hors du Québec

Les quatre écoles visitées par le Groupe POLY en Ontario rapportent des taux d'absences d'enseignants inférieurs à 5%. Aux Etats-Unis, deux des quatre écoles visitées présentent des taux inférieurs à 5% tandis que dans les deux autres écoles, les taux se situent autour de 10%. Dans ces deux dernières écoles, dont l'une a toutes les caractéristiques d'un "inner-city school", on a noté de forts taux d'absences d'élèves.

C. Le jour de la semaine et le mois de l'année où les absences sont plus nombreuses

Dans les tableaux 47 et 48 sont indiqués les moments (jour, mois) où les enseignants s'absentent en plus grand nombre.

Tableau 47

Identification des jours de la semaine où les taux d'absences des enseignants sont les plus élevés

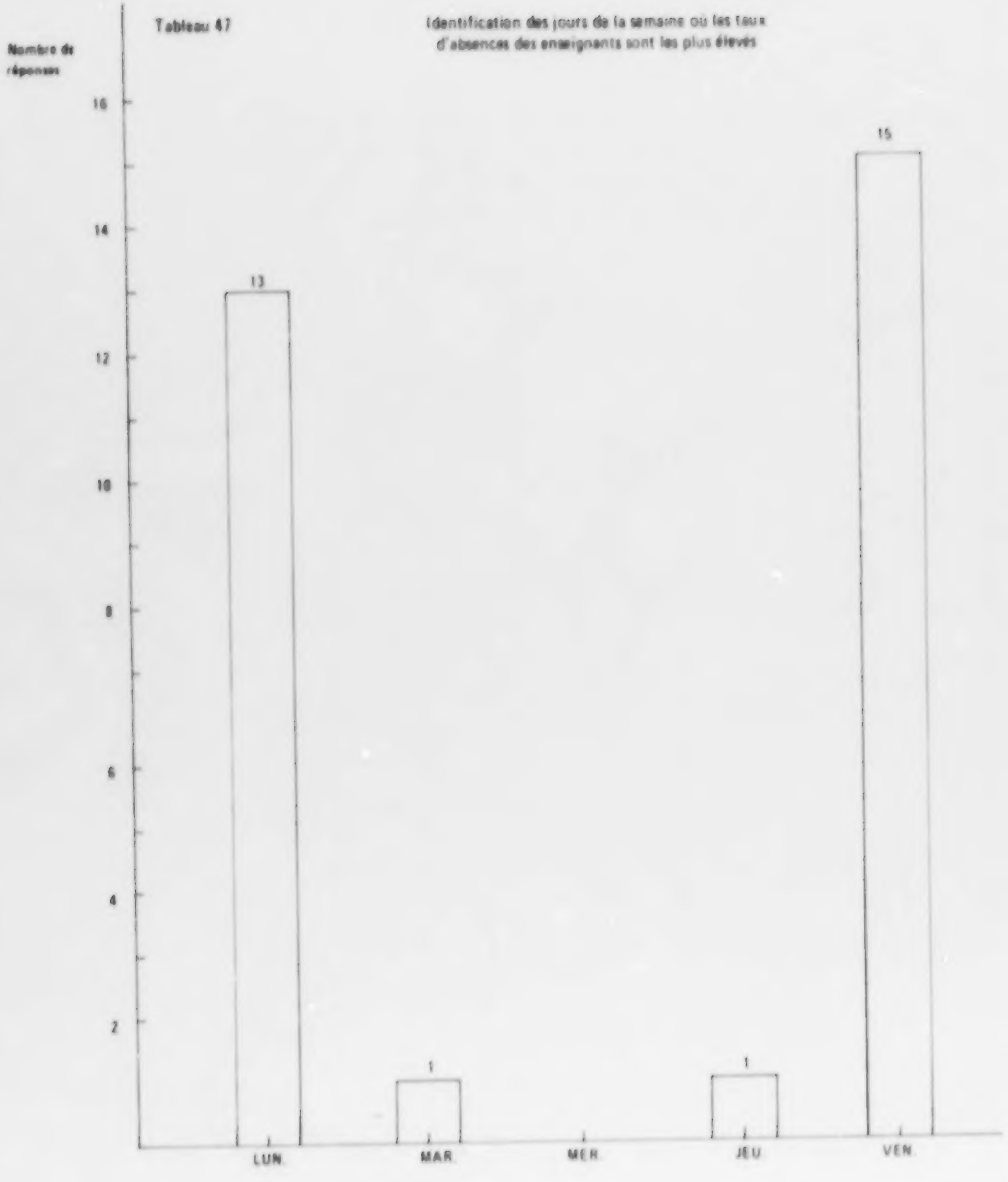
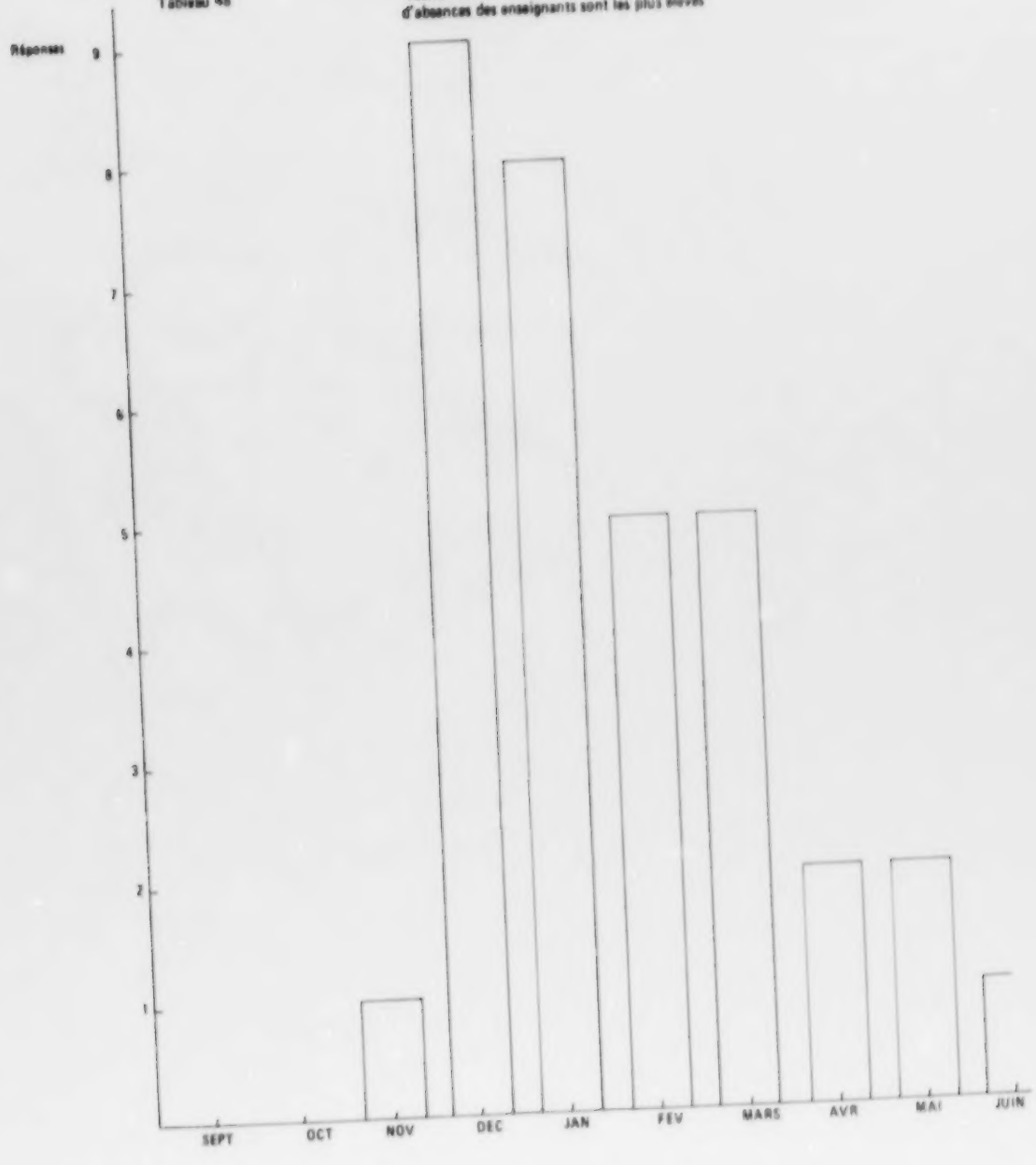


Tableau 48

Identification des mois de l'année où les taux d'absences des enseignants sont les plus élevés



Explications et commentaires (tableaux 47 et 48)

1. Les directions d'écoles secondaires polyvalentes identifient presque unanimement le lundi et le vendredi comme étant les jours de la semaine où les enseignants s'absentent le plus.

2. Alors que septembre est le mois où les enseignants s'absentent le moins, les taux d'absences les plus élevés sont observés durant les mois d'hiver et plus particulièrement durant les mois de décembre et janvier.

SECTION 2

La suppléance du personnel enseignant

Le présent secteur de l'étude porte uniquement sur l'organisation de la suppléance des enseignants dans les écoles secondaires polyvalentes, c'est-à-dire sur les ressources humaines disponibles pour assurer la continuité des cours.

Résultats

Les résultats de l'étude portent sur les points suivants:

- les personnes responsables de l'organisation de la suppléance dans les écoles,
- le personnel disponible pour effectuer la suppléance,
- l'organisation du temps des élèves lorsque la suppléance fait défaut.

A- Les personnes responsables de l'organisation de la suppléance du personnel enseignant

Dans 21 des 22 écoles de l'échantillon, la responsabilité de l'organisation de la suppléance est confiée aux personnes suivantes:

- Directeur	:	5 écoles
- Directeur adjoint	:	12 écoles
- Technicien en organisation scolaire	:	1 école
- Chefs de groupe	:	1 école
- Responsable de la suppléance	:	1 école
- Secrétaire	:	1 école

On se rend compte que la personne la plus immédiatement responsable de la qualité de l'enseignement, le chef de groupe, n'est pas impliquée dans la presque totalité des écoles.

B- Le personnel affecté à la suppléance

Dans la grande majorité des commissions, on établit une liste de personnes disponibles qui sont employées occasionnellement pour remplacer les enseignants absents. Dans bon nombre de cas, c'est l'école qui communique avec ces personnes pour demander leurs services.

Les écoles comptent ordinairement aussi sur le personnel enseignant régulier de l'école pour répondre en partie à leurs besoins en suppléance.

La suppléance par le personnel régulier n'est pas pratiquée dans 23% des écoles. Dans les écoles qui ont recours aux enseignants réguliers, l'organisation de la suppléance est soumise à l'une ou l'autre des modalités suivantes:

- la suppléance est pratiquée sur une base de volontariat (27% des écoles);
- la suppléance est pratiquée sur une base de volontariat mais uniquement dans la ou les disciplines enseignées par l'enseignant régulier (14% des écoles);
- la suppléance n'est pratiquée que dans le secteur de l'enseignement professionnel (9% des écoles);
- la suppléance est pratiquée selon le système de dépannage prévu dans la convention collective[1] (27% des écoles).

Dans les écoles où le système de dépannage prévu dans la convention collective n'est pas utilisé, on a fourni les motifs suivants

---

(1) Convention collective 1968-1971, art. 8-5.03 D.

pour expliquer cette situation:

- les enseignants refusent de faire de la suppléance (2 répondants);
- l'administration d'un tel système de dépannage est trop lourde (2 répondants);
- les périodes de suppléance ne sont pas rémunérées (1 répondant);
- la charge de travail des enseignants est trop lourde pour leur permettre de faire de la suppléance (2 répondants);
- on a recours à l'engagement de suppléants réguliers (2 répondants).

Taux de disponibilité des enseignants pour la suppléance

Le taux de disponibilité des enseignants réguliers pour assurer la suppléance a été calculé pour chacune des écoles qui utilisent cette suppléance; il n'a pu toutefois être calculé pour deux de ces écoles, à cause de renseignements incomplets.

Le tableau 49 donne la courbe de ces taux de disponibilité en fonction du nombre total d'enseignants dans l'école.

Le tableau 50 établit les rapports, par école, entre les taux d'absences des enseignants et les taux de disponibilité pour la suppléance.

Tableau 49

Distribution des écoles selon le taux de disponibilité des enseignants pour la suppléance et selon le nombre d'enseignants dans l'école (13 écoles)

Année 1972-73

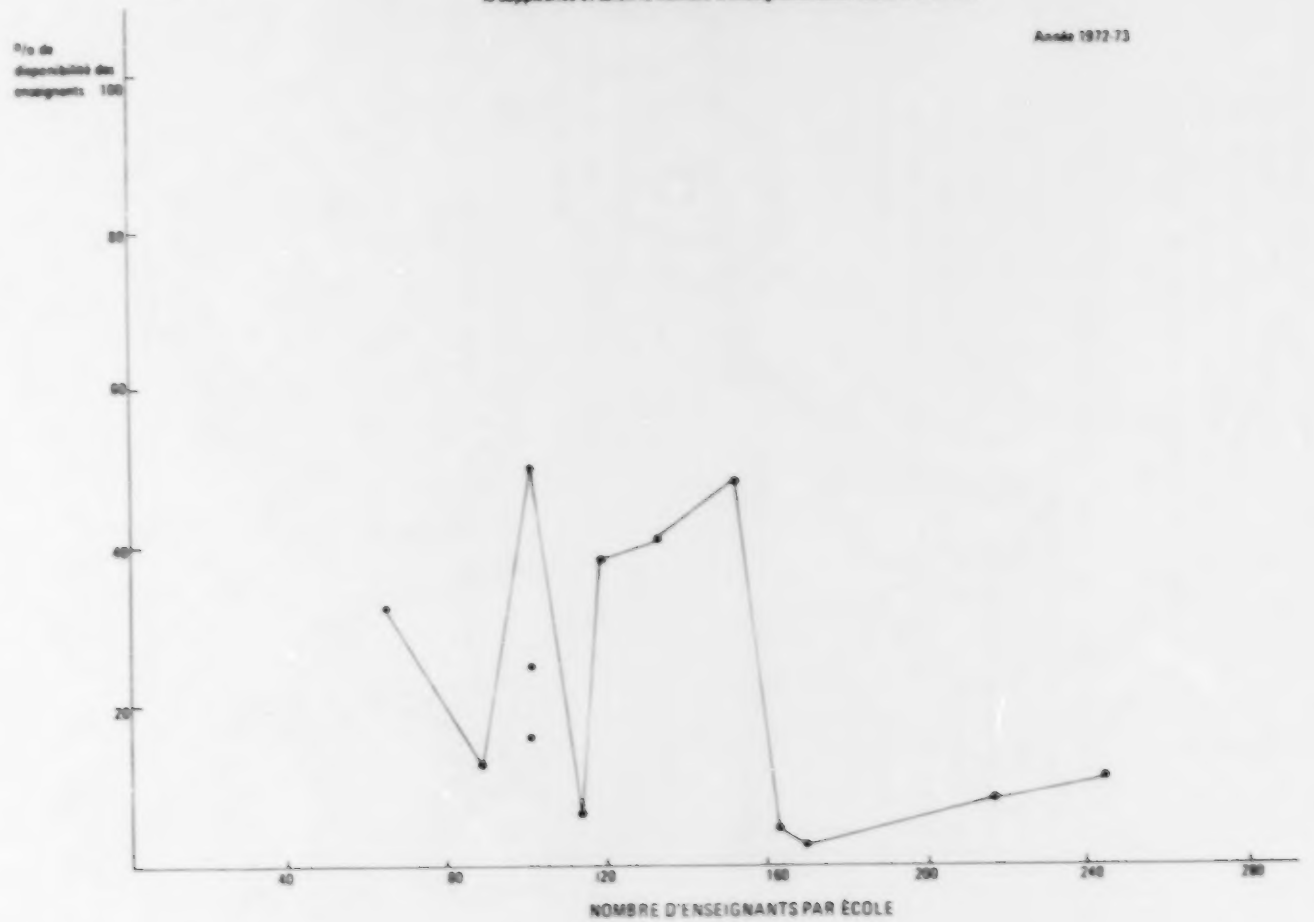
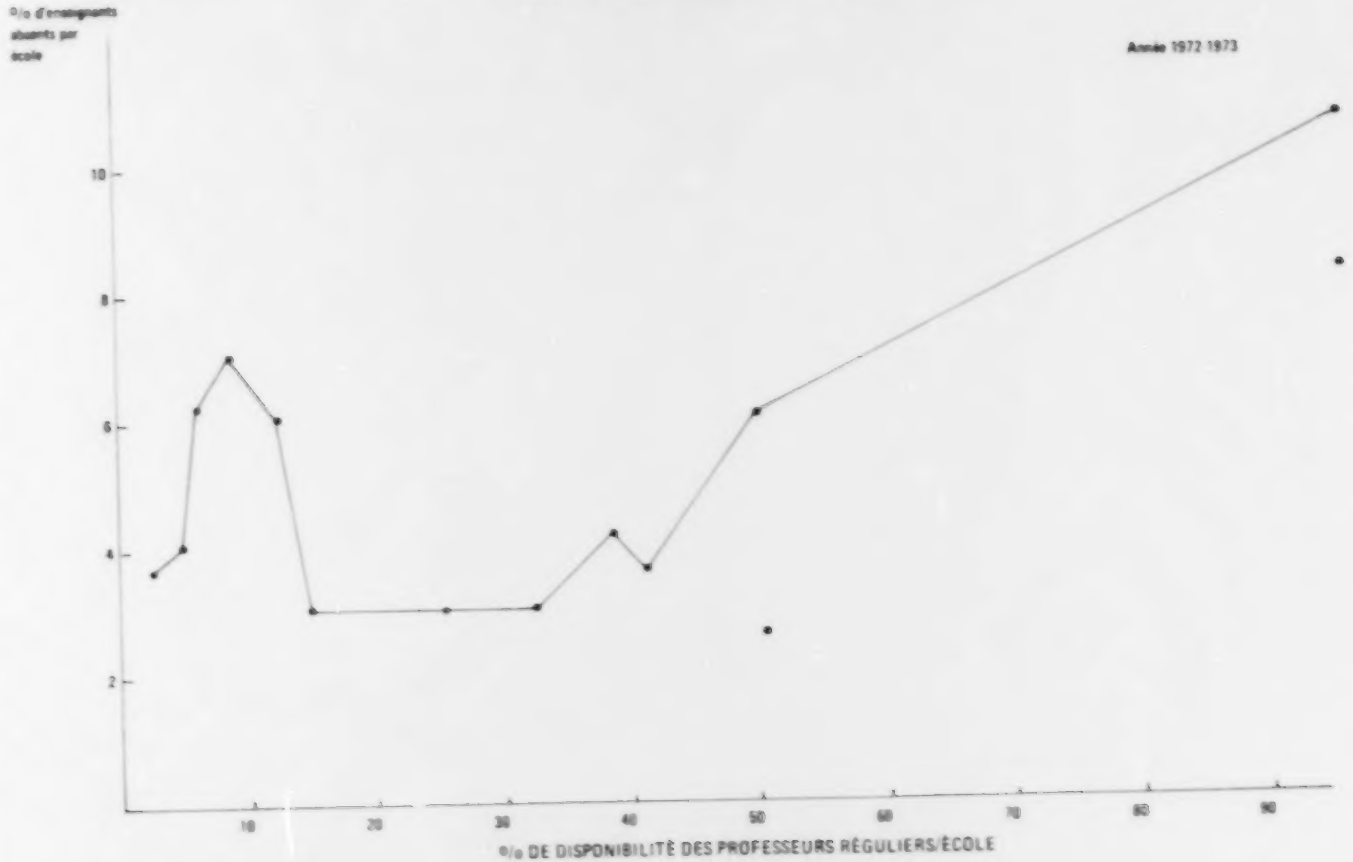


Tableau 50

Distribution des écoles selon le taux d'absences des enseignants et le taux de disponibilité pour la suppléance (13 écoles)



Explications et commentaires (tableaux 49 et 50)

1. La courbe qui représente le rapport entre le taux de disponibilité des enseignants et le nombre total d'enseignants dans l'école (tableau 49) présente une allure plutôt erratique. D'après cette courbe, il semblerait que dans les écoles de plus grande clientèle, la disponibilité des enseignants soit plus faible.

2. La courbe du tableau 50 n'a rien de très révélateur. Si on néglige les points extrêmes (100% de disponibilité), l'on peut faire un rapprochement entre des faibles taux d'absences et une disponibilité plus grande, mais l'analyse que l'on a pu faire de ce phénomène ne permet pas de conclure à une généralisation de cette tendance.

La proportion des besoins de suppléance qui sont satisfaits par les enseignants réguliers

Dans le questionnaire écrit portant sur la suppléance des enseignants absents, on a demandé aux directions d'écoles d'évaluer la proportion de leur besoin en suppléance que le personnel enseignant assume.

Le tableau 51 présente les résultats de cette évaluation en rapport avec les taux de disponibilité des enseignants.

Tableau 51 Répartition pourcentuelle des écoles selon la proportion de leurs besoins de suppléance satisfaits par les enseignants réguliers et selon le taux de disponibilité des enseignants

SUPPLÉANCE ASSURÉE	o/o des écoles	BESOINS SATISFAITS		
		– 25o/o	25 – 50o/o	+ 50o/o
OUI	77o/o	27o/o	23o/o	27o/o
NON	23o/o	–	–	–

DISPONIBILITE DU PERSONNEL ENSEIGNANT REGULIER

DISPONIBILITÉS DES ENSEIGNANTS	BESOINS SATISFAITS			
	– 25o/o	25 – 50o/o	+50o/o	TOTAL
– 25o/o	23o/o	4o/o	–	27o/o
25 – 50o/o	4o/o	9o/o	15o/o	28o/o
+ 50o/o	–	5o/o	4o/o	9o/o
Inconnu	–	5o/o	8o/o	13o/o
TOTAL	27o/o	23o/o	27o/o	77o/o

MOYENNE DE DISPONIBILITE: 37%

MEDIANE DE DISPONIBILITE: 25%

Explications et commentaires (tableau 51)

1. Dans 23% des écoles, on ne compte pas sur les enseignants réguliers pour assurer la suppléance du personnel absent.

2. D'après les renseignements fournis par les directions d'écoles qui utilisent les enseignants réguliers pour la suppléance, cette source répond à moins de 50% des besoins dans 65% de ces écoles.

La suppléance dans les écoles hors du Québec

Les renseignements obtenus des huit écoles visitées en Ontario et aux Etats-Unis ne révèlent pas de problèmes particuliers au sujet de l'administration du programme de suppléance du personnel enseignant.

Il semble que la direction de ces écoles puisse compter entièrement sur son personnel enseignant régulier en plus de faire appel à des suppléants de l'extérieur.

C- L'organisation du temps des élèves lorsque la suppléance fait défaut

Pour diverses raisons, il peut arriver que certains groupes d'élèves se retrouvent à certains moments sans professeur attitré. Dans ces circonstances, les écoles ont recours aux mesures suivantes:

- les élèves demeurent dans les locaux de classe ou sont regroupés dans un local spécial pour y effectuer des travaux individuels (8 écoles),

- les élèves sont regroupés dans des lieux de rassemblement comme l'auditorium, la bibliothèque, la cantine (cafétéria) (6 écoles),

- les élèves sont renvoyés à domicile (secteur professionnel) (1 école).

- les élèves sont en période d'activités libres généralement non structurées (5 écoles).

Conclusions de l'étude des absences et de la suppléance du personnel enseignant

Même si les absences des enseignants ne sont, règle générale, pas plus nombreuses dans nos écoles secondaires polyvalentes que dans les écoles de l'Ontario et des Etats-Unis pour lesquelles le Groupe POLY a obtenu de l'information, il semble que ces absences aient davantage chez nous de répercussions sur la continuité des services offerts aux étudiants.

De plus, que les enseignants s'absentent davantage durant les mois d'hiver, cela peut s'expliquer, à condition que ce ne soit pas pour prolonger les vacances de Noël, par exemple. Toutefois, que des taux d'absences beaucoup plus élevés soient observés les lundis et vendredis que les autres jours de la semaine dénote un laisser-aller des enseignants favorisé par une direction de personnel trop faible et un contrôle inexistant ou relaché, autant de la part des administrateurs de la commission que de la direction d'école.

Plusieurs directions d'écoles ont proposé des moyens pour réduire l'absentéisme des enseignants. Certaines des suggestions faites visent à récompenser les enseignants pour une assiduité dont ils doivent normalement faire preuve à moins de raisons sérieuses de s'absenter. Ainsi, treize (13) répondants ont proposé soit de monnayer les jours de congé-maladie, soit de payer des bonis aux enseignants assidus.

Des propositions ayant trait à la vérification des raisons d'absences par la production d'un certificat médical ou d'une autre justification pertinente ont été faites par sept (7) répondants. Qu'est-ce qui empêche actuellement le directeur d'école qui a un doute sérieux sur la justification de l'absence d'un enseignant d'exiger une telle preuve?

Deux répondants ont même suggéré que les enseignants ne soient pas rémunérés pour les jours d'absence non justifiée. Ces répondants ont-ils fait une telle proposition parce que dans leur commission scolaire, on n'ose pas ne pas payer des enseignants qui, sans raison valable, ne remplissent pas leur engagement ?

La nature des propositions faites pour réduire l'absentéisme des enseignants permet au moins de s'interroger sur la qualité de la direc-

tion du personnel dans plusieurs écoles secondaires polyvalentes et commissions scolaires.

Dans les écoles secondaires polyvalentes comme dans les autres lieux de travail, l'absence de personnel est inévitable. Mais à l'école, plus que dans la plupart des autres milieux, l'absence de personnel peut avoir des répercussions sur le service à fournir.

Le Groupe POLY ne peut se prononcer sur la qualité des services offerts par les suppléants. On peut noter, toutefois, que l'organisation de la suppléance pose des problèmes presque dans toutes les écoles.

Pour que la continuité des services soit assurée le mieux possible en vue du progrès des étudiants, on devrait compter davantage sur les chefs de groupe pour organiser la suppléance à l'intérieur de leurs départements respectifs. Les chefs de groupe doivent se préoccuper directement de la qualité de l'enseignement dans une ou des disciplines données. Ils sont donc, en vertu du poste qu'ils occupent, plus immédiatement concernés par le rendement de la suppléance que le directeur et les directeurs adjoints de l'école. Des responsabilités devraient donc être précisées, à cet effet, dans la définition de la fonction de chef de groupe.

Pour sa part, la direction de l'école doit voir à ce que des ressources suffisantes en suppléants de qualité soient disponibles. Elle doit, de plus, établir le système et les procédures reliées à la suppléance et organiser les tâches administratives requises. Ces tâches administratives étant confiées le plus possible à du personnel de soutien, le chef de groupe et les enseignants de son groupe devraient être directement responsables d'organiser la suppléance dans leur département et d'en surveiller la qualité.

CHAPITRE 9

La préparation des horaires

Dans le document d'éducation numéro 2, publié par le ministère de l'Education au début de l'implantation du système d'écoles secondaires polyvalentes, la complexité de l'horaire de ce type d'école est décrite comme suit:

> *L'horaire de l'institution est complexe à établir car il doit tenir compte des options offertes, des options choisies par les élèves, de la disponibilité des professeurs à telle ou telle heure, du nombre, de la grandeur et de la nature des locaux affectés à telle discipline, etc. (1)*

Avant même d'entreprendre son étude, le Groupe POLY était conscient que, dans les faits, beaucoup de temps et de ressources sont affectés dans toutes les écoles secondaires polyvalentes, à la préparation des horaires. A certaines périodes de l'année scolaire, dans plusieurs écoles, cette opération mobilise même le personnel de cadre pour une partie appréciable de son temps.

Objectifs de l'étude

L'étude des systèmes de préparation des horaires cherche principalement à:

---

(1) *L'école coopérative - Polyvalence et progrès continu, document numéro 2 de la série "Documents d'éducation", Ministère de l'Education, Québec, 1966, p. 90.*

1° Déterminer si cet outil est vraiment mis au service de l'administration de l'enseignement

2° Déterminer la somme de travail requise par la préparation des horaires

3° Inspecter la qualité de présentation des produits (les horaires d'élèves, les horaires d'enseignants, les horaires de locaux, les horaires de matières, etc.)

Cueillette de l'information

L'information au sujet des horaires a été obtenue à l'aide d'un questionnaire écrit portant sur la description de l'horaire institutionnel, sur le processus de préparation des horaires, sur les ressources impliquées dans cette opération et les temps qui y sont alloués et sur les produits ou les résultats obtenus.

Les résultats de l'étude sont rapportés dans les sections suivantes du présent chapitre:

Section 1 : Les ressources affectées à la préparation des horaires et les temps alloués,

Section 2 : L'horaire comme instrument d'organisation pédagogique,

Section 3 : Les produits techniques du programme de préparation des horaires.

SECTION I

Les ressources affectées à la préparation des horaires et les temps alloués

La plupart des écoles ont recours à l'informatique à une phase ou l'autre de la préparation des horaires. 18% seulement des écoles n'utilisent pas l'informatique ou l'utilisent uniquement à des fins d'impression des horaires individuels des élèves.

Les informations fournies par les écoles concernant les ressources humaines et les temps affectés à la préparation des horaires couvrent généralement un ensemble d'opérations allant des choix de cours par les élèves jusqu'à la correction des horaires individuels.

Les résultats présentés dans cette section portent sur les points suivants:

- l'identification de la personne responsable du programme de préparation des horaires;
- l'identification du personnel qui participe à ce programme et le taux de participation par type de personnel (tableaux 52 et 53);
- les temps contribués par les divers types de personnel à la préparation des horaires (tableau 54);
- le temps par élève alloué à la préparation des horaires (tableaux 55 et 56).

A- La personne responsable de la préparation des horaires

La coordination de l'ensemble des opérations reliées à la préparation des horaires est faite par le directeur dans 32% des écoles.

Il s'agit d'un nombre égal d'écoles de moins de 1800 élèves et d'écoles de plus de 2850 élèves.

Dans 53% des écoles, cette responsabilité est confiée à un directeur adjoint et dans 5%, à un programmeur. Ce sont les directeurs adjoints à l'enseignement qui sont ordinairement désignés.

B- La participation des divers types de personnel

Le tableau 52 indique la proportion des écoles qui font intervenir les divers types de personnel dans les tâches reliées à la préparation des horaires.

Dans le tableau 53 figurent les taux de participation à la préparation des horaires du personnel de cadre, du personnel enseignant et du personnel professionnel non enseignant dans l'ensemble des écoles de l'échantillon.

Tableau 52 Les divers types de personnel de l'école selon la proportion des écoles qui les utilisent dans la préparation des horaires

TYPES DE PERSONNEL	ÉCOLES
Cadres	95%
Personnel enseignant	59%
Personnel prof. non enseignant	45%
Personnel technique	32%
Personnel de secrétariat	100%
Autre personnel	14%

Tableau 53 Le taux de participation du personnel de cadre, du personnel enseignant et du personnel professionnel non enseignant à la préparation des horaires, selon le nombre de participants

TYPES DE PERSONNEL	PARTICIPATION		
	Nombre total	Nombre de participants	Taux de participation
Cadres	130	69	53%
Personnel enseignant	3000	717	24%
Professionnel non enseignant	148	24	16%

Explications et commentaires (tableaux 52 et 53)

1. On constate, d'après le tableau 52, que dans 55% des écoles on n'a pas noté la participation de personnel professionnel non enseignant.

2. La faible proportion des écoles (32%) qui ont recours au technicien en organisation scolaire peut surprendre. Il faut remarquer, toutefois, que même si au moins 50% des écoles pouvaient compter un tel technicien, seulement 36% des écoles en comptait effectivement un au moment de la cueillette de l'information. De plus, les renseignements fournis par les directions d'école portaient sur des opérations déjà complétées en vue de la préparation des horaires en vigueur durant l'année scolaire 1972/1973.

C- Les temps contribués à la préparation des horaires

Dans l'analyse des résultats rapportés ci-après, il faut tenir compte du fait que les temps indiqués relativement au programme de préparation des horaires ne couvrent pas nécessairement les mêmes étapes ou les mêmes opérations dans toutes les écoles. Ces résultats ne peuvent donc fournir qu'un ordre de grandeur du temps consacré en moyenne dans les écoles secondaires polyvalentes.

Dans les tableaux qui suivent, on donne d'abord le temps total et le temps moyen consacrés par divers types de personnel à la préparation de l'horaire.

On évalue ensuite le temps par élève inscrit selon la dimension des écoles.

Dans ces tableaux, les temps pondérés ont été calculés en tenant compte des facteurs de pondération déjà utilisés (4 pour le personnel de cadre, 2 pour le personnel professionnel et 1 pour le personnel de soutien).

Tableau 54 Les temps contribués à la préparation des horaires par les divers types de personnel

TYPES DE PERSONNEL	% DU TEMPS TOTAL			TEMPS MOYEN/ÉCOLE	
	(Absolu)		(Pondéré)	Hommes-mois par année (absolu)	Hommes-mois par année (pondéré)
	H-M	%			
Cadres	90.7	21%	40%	4.5 (méd.: 4.0)	18
Professionnels (ens. et non ens.)	220.4	52%	48%	11 (méd.: 6)	22
Autres	112.3	27%	12%	5.6 (méd.: 3.0)	5.6
			TOTAL	21.1	45.6

Explications et commentaires (tableau 54)

1. Selon les valeurs absolues des temps qui ont été indiqués par les écoles, on voit que les professionnels (enseignants et non enseignants) font la majorité du travail.

   Si l'on considère les temps pondérés, le personnel de cadre et le personnel professionnel se partagent presque également le travail.

2. Selon l'ordre de grandeur calculé, la préparation des horaires mobilise une vingtaine de personnes par école durant l'équivalent d'un mois complet. Si l'on tient compte des temps pondérés, on pourrait dire que dans chaque école un cadre y travaillerait à plein temps pendant onze mois et demi (4.5 + 11/2 + 5.6/4).

Les graphes des tableaux 55 et 56 indiquent le temps absolu et le temps pondéré par élève inscrit consacrés à la préparation des horaires. Les renseignements obtenus ont permis de calculer ces temps pour dix-huit (18) des vingt-deux (22) écoles de l'échantillon.

On a calculé la valeur moyenne et la valeur médiane du temps pondéré par élève inscrit dans les écoles de l'échantillon qui répondent aux critères suivants:

1° horaire préparé par l'ordinateur,

2° concentration de la clientèle au deuxième cycle du cours secondaire (sec. 3 + sec. 4 + sec. 5 > sec. 1 + sec. 2).

Pour les douze (12) écoles retenues, le temps moyen pondéré s'établit à 158 minutes par élève inscrit tandis que le temps médian est de 103 minutes par élève inscrit. Si l'on exclut les valeurs extrêmes de 17 et de 730 minutes/élève, les autres temps s'échelonnent de 37 à 206 minutes/élève.

Tableau 55

Graphe indiquant par école le temps absolu par élève inscrit consacré à la préparation des horaires

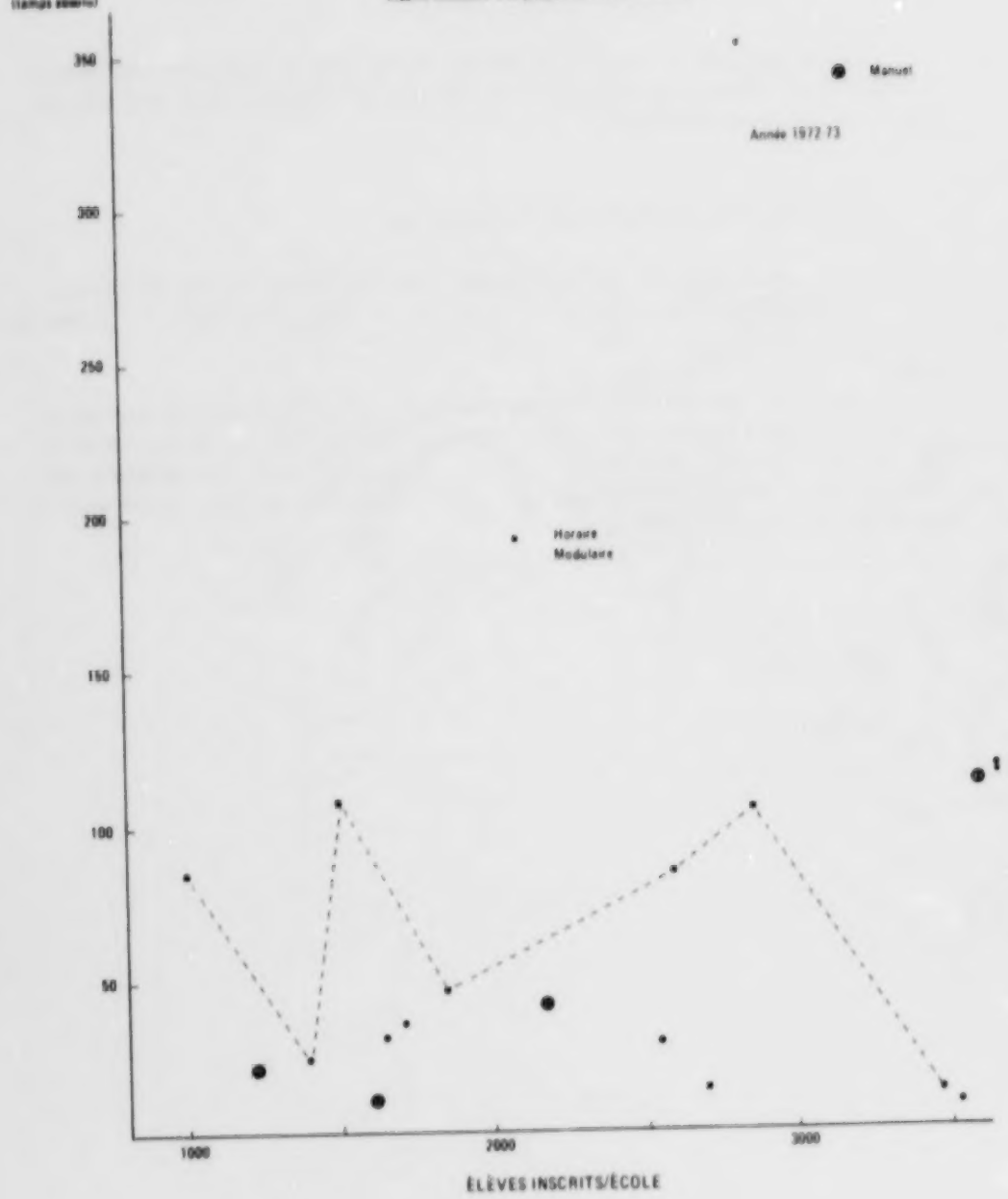
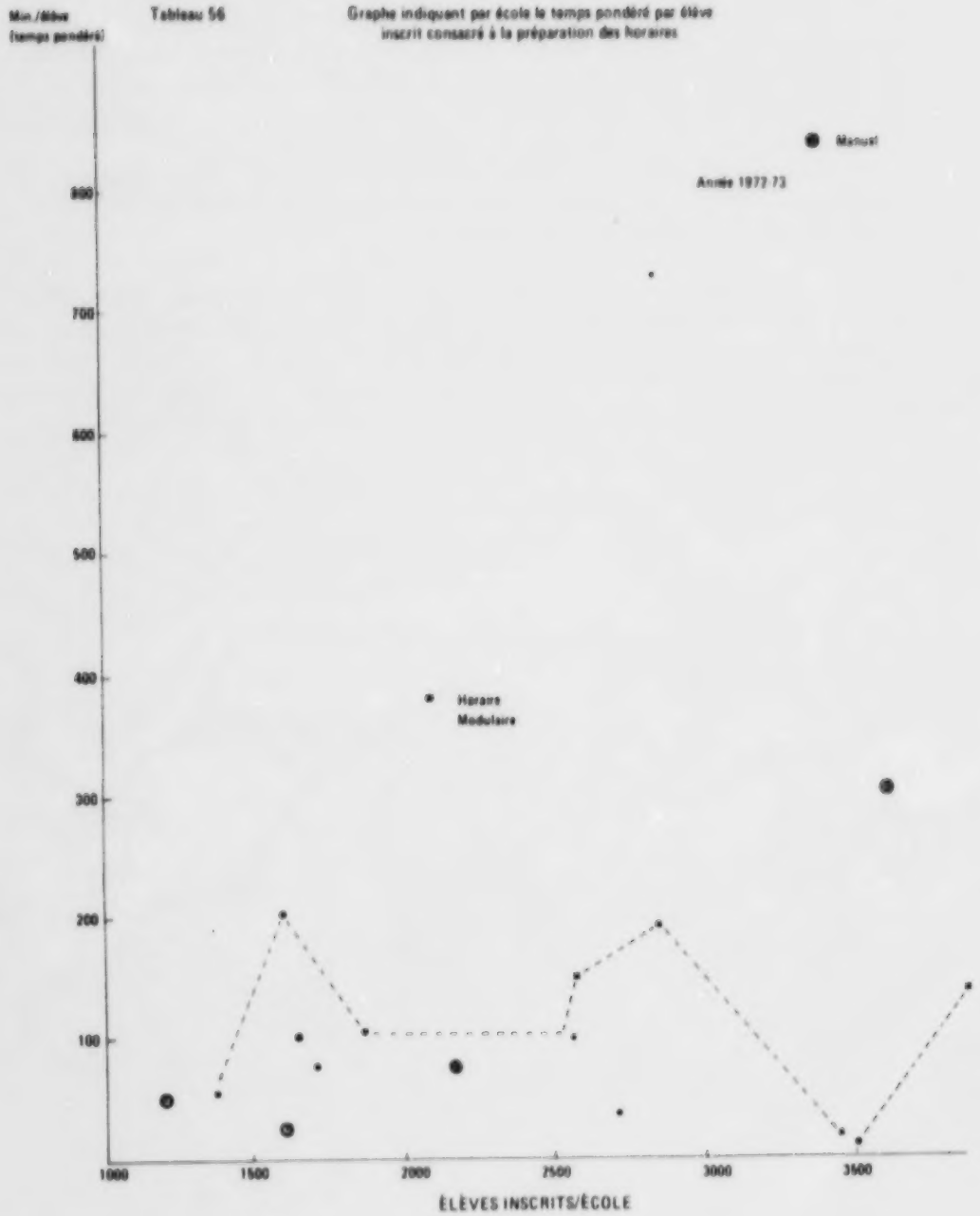


Tableau 56 Graphe indiquant par école le temps pondéré par élève inscrit consacré à la préparation des horaires



Explications et commentaires (tableaux 55 et 56)

Dans chacun des tableaux 55 et 56, on a tracé la courbe enveloppante des points à valeur maximum en négligeant les données des écoles qui n'utilisent pas ou très peu l'informatique de même que de l'école à horaire modulaire.

Aucune des deux courbes ne permet d'établir des rapports significatifs entre les temps/élève consacrés à la préparation des horaires et la dimension des écoles.

On pourrait tout au plus, à partir de ces courbes, faire l'hypothèse que les temps absolus par élève pour la préparation des horaires sont généralement plus faibles dans les écoles dont l'inscription se situe entre 1,500 et 2,500 élèves et les temps pondérés, plus faibles dans les écoles qui comptent plus de 3,000 élèves.

SECTION 2

L'horaire comme instrument d'organisation pédagogique

Dans le questionnaire écrit se rapportant à la préparation des horaires, on a demandé aux directions d'écoles de lister les contraintes qu'elles voulaient voir respecter dans l'horaire en regard des enseignants, des étudiants, des locaux et des matières. Elles devaient également indiquer dans quelle mesure l'édition finale de l'horaire tient compte des contraintes proposées.

Les informations obtenues à ce sujet permettent de déterminer les priorités d'organisation pédagogique que les écoles ont pu mettre de l'avant et faire respecter dans l'établissement de l'horaire institutionnel. Il faut noter, toutefois, qu'il paraît assez évident que certains répondants n'ont indiqué que ce que le service d'informatique leur fournit présentement.

Facteurs d'organisation retenus dans les horaires

Les facteurs suivants d'organisation ont été identifiés concernent les enseignants, les étudiants, les matières et les locaux.

A- Facteurs d'organisation concernant les enseignants

En regard de chacun des facteurs énumérés, on indique le pourcentage des écoles où ce facteur s'applique.

FACTEUR D'ORGANISATION	% DES ECOLES
- équipartition en nombre de périodes de la tâche d'enseignement	27%

- affectation à une seule matière et à un seul niveau d'enseignement (une seule préparation de classe)	23%
- affectation à un seul local d'enseignement	14%
- affectation de professeurs à des groupes d'élèves de voies différentes (plus d'une préparation de classe)	9%
- respect de certaines contraintes de libérations d'enseignants (individus ou groupe)	9%

B- Facteurs d'organisation concernant les étudiants

FACTEURS D'ORGANISATION	% DES ECOLES
- établissement et respect du nombre maximum d'élèves par groupe	27%
- respect quasi total du premier choix des options de cours	27%
- contraintes de temps pour les repas du midi	18%
- établissement et respect du nombre d'élèves par groupe au secteur professionnel	14%
- organisation de foyers	9%
- formation de groupes qui resteront ensemble pour diverses matières	5%

- charges différenciées selon les niveaux (30 - 35 périodes)	5%
- variation du nombre d'élèves par groupes selon les voies dans les matières	5%

C- Facteurs d'organisation concernant les matières

FACTEURS D'ORGANISATION	% DES ECOLES
- agencement de périodes jumelées pour diverses matières	50%
- organisation de groupes non mixtes pour l'éducation physique	32%
- agencement de périodes doubles ou triples pour les ateliers et les laboratoires	27%
- organisation de voies dans les matières	18%
- organisation de groupes non mixtes pour la catéchèse	14%
- exigence de périodes simples pour l'enseignement de la langue seconde	9%
- contrainte de temps pour une matière à l'horaire (v.g. éducation physique)	5%

D- Facteurs d'organisation concernant les locaux

FACTEURS D'ORGANISATION	% DES ECOLES
- établissement de locaux spécialisés	45%
- établissement de locaux-matières (classes - matières)	27%
- contraintes de temps à l'horaire	14%
- affectation de locaux particuliers à des groupes d'élèves en vue de minimiser les déplacements	9%

SECTION 3

Les produits techniques de la préparation des horaires

Le résultat du programme de préparation des horaires est, bien sûr, l'agencement ou l'ordonnancement des cours suivant les profils individuels des étudiants, compte tenu des exigences du programme d'enseignement, de la répartition des tâches aux enseignants, de l'utilisation optimale des locaux et de la durée de la journée scolaire.

Par produits techniques, l'on entend ici les formules sur lesquelles sont imprimés les horaires des étudiants, des enseignants, des locaux, des matières.

Des échantillons de ces diverses formules d'horaires ont été fournis par la majorité des directions d'écoles. Si l'on excepte les horaires de matières qui sont à peu près inexistants, le Groupe POLY a pu inspecter un nombre suffisant d'échantillons diversifiés d'horaires d'étudiants, d'enseignants et de locaux pour noter les observations qui suivent:

- Un certain nombre d'exemplaires des horaires peuvent difficilement être lus, étant donné qu'on remet à l'enseignant ou à l'étudiant la troisième ou quatrième copie produite.

- Dans certains cas, des renseignements élémentaires ne figurent pas sur ces formules ou sont traduits par un code non clairement expliqué.

- Là où des horaires de locaux sont produits, ils le sont manuellement même si les données pour les produire sont déjà emmagasinées dans le fichier existant.

- Les changements qui interviennent dans les horaires ne donnent pas lieu à une mise à jour des formules-horaires dont disposent les étudiants et les enseignants.

- La production par l'ordinateur d'un horaire-maître (master timetable) n'est pas une pratique courante, même si ce type d'horaire est un outil qui peut grandement faciliter la coor-

dination de l'emploi du temps et des locaux. Il faut convenir que la production d'un tel horaire-maître (master timetable) est coûteux puisqu'il peut exiger une demi-heure ou une heure du temps de grand ordinateur en raison de milliards d'opérations mathématiques requises. Cependant, il y a lieu de considérer que le temps affecté par le personnel de cadre à la préparation purement technique de l'horaire coûte cher lui aussi. Ce temps pourrait être mieux utilisé par ce personnel pour les tâches proprement dites de gestion de l'enseignement dont celle de bien définir les priorités pédagogiques que devrait respecter la programmation de l'horaire.

Conslusions de l'étude de la préparation des horaires

La préparation des horaires dans l'école secondaire polyvalente demande la contribution d'un grand nombre de personnes (environ 25% du personnel de cadre et du personnel professionnel enseignant et non enseignant) pour des périodes plus ou moins longues.

Plus du cinquième du temps utilisé pour ce programme est fourni par le personnel de cadre de l'école, ce dernier accomplissant, dans bon nombre de cas, une partie appréciable des tâches techniques requises.

Malgré la mise à contribution d'autant de ressources humaines en plus des ressources techniques de l'informatique, les résultats obtenus satisfont plus ou moins les besoins des écoles secondaires polyvalentes.

La préparation des horaires semble surtout considérée comme un programme technique informatisé de distribution des périodes d'enseignement dans le temps et dans les locaux. Les priorités d'ordre pédagogique sont plutôt dépendantes de la rigidité du programme technique de l'informatique alors que la logique exige que la technique s'ajuste pour répondre le mieux possible aux exigences pédagogiques.

Il semble que, dans trop de cas, les administrateurs scolaires et les spécialistes de l'informatique travaillent plutôt isolément chacun dans leurs domaines et se donnent mutuellement des ordres et des commandes sans s'être concertés suffisamment avant d'entreprendre la réalisation de ce programme complexe de préparation d'horaires.

Il appartient aux administrateurs scolaires d'élaborer les objectifs à poursuivre et de prévoir les résultats souhaités. Le rôle des spécialistes de l'informatique consiste à indiquer, compte tenu du budget prévu, les possibilités de l'informatique vis-à-vis les résultats escomptés.

Une fois qu'on s'est ajusté de part et d'autre sur des résultats réalisables, on peut établir systématiquement le cheminement des opérations et l'école est en mesure de préciser les tâches qui lui revien-

nent et de les confier, selon leur nature, au personnel approprié.

Cette systématisation ne réduit pas nécessairement les coûts mais elle est de nature à garantir une plus grande rentabilité des montants consentis à ce programme.

Dans ses règles d'effectifs pour l'année 1972/1973, le ministère de l'Education a permis l'engagement d'un technicien en organisation scolaire dans certaines écoles secondaires polyvalentes. Les effets de l'utilisation d'un tel technicien n'ont pu évidemment se faire sentir lors de la préparation des horaires pour l'année 1972/1973.

Toutefois, il est prévu dans le document numéro 11 de la Politique administrative et salariale (1) qu'il s'agit d'un "poste expérimental sujet à une évaluation contrôlée par le ministère de l'Education".

Cette évaluation, pour être réellement valable, devrait s'insérer dans le cadre d'une analyse détaillée des systèmes administratifs suivant lesquels les écoles secondaires polyvalentes réalisent leurs programmes de préparation d'horaires.

Cette étude ne devrait pas se limiter à recueillir et analyser l'information pertinente provenant d'un échantillon représentatif d'écoles. Elle devrait aussi prendre la forme, dans quelques-unes des écoles choisies, d'une assistance aux administrateurs responsables de la préparation des horaires tout au long du processus annuel.

En plus d'avoir des effets immédiats sur l'amélioration de quelques systèmes de préparation d'horaires, cette formule permettrait d'expérimenter un mode de perfectionnement de l'équipe de gestion de l'école dans l'exercice même des fonctions de ses membres.

---

(1) La politique administrative et salariale, document numéro 11, édition du 5 avril 1972, par. 9, page 9.

CONCLUSIONS SUR LES SYSTEMES ADMINISTRATIFS

Certains objets de travail de nature plutôt technique sont continuellement au programme de chaque école et les directions d'écoles y consacrent beaucoup de temps. Il y aurait certainement lieu de développer des techniques mieux appropriées à la solution de ces problèmes pour faciliter d'autant les tâches de la direction.

Parmi les instruments techniques à mettre au service de la gestion de l'école, l'on peut citer:

- la mise au point d'un outil technique assurant la fabrication de listes de toutes sortes et à demande;

- la mise au point d'un outil de " PERT " ou de " CPM " [1] permettant de préparer des réseaux en regard d'opérations particulières et assurant une meilleure planification et une meilleure exécution des tâches;

- la préparation d'un graphe de fonctionnement de l'école.

Le graphe de fonctionnement de l'école a pour objet d'expliciter et d'agencer, pour chaque activité ou évènement prévu au calendrier de l'école, la série d'opérations requises pour que l'évènement se réalise tel que projeté au moment déterminé.

Une telle systématisation du déroulement des opérations reliées aux diverses activités du cycle de travail de l'école s'inscrit dans la planification du travail, facilite le respect des priorités et permet un équilibre rationnel de la répartition des tâches, dans le temps, entre les divers types de personnel.

A cause de la complexité de certains travaux requis pour la gestion de l'école secondaire polyvalente, il apparaît important d'exploi-

---

(1) Program Evaluation Review Technique (PERT), Critical Path Method (CPM).

ter beaucoup plus qu'on ne le fait présentement les ressources et les techniques de l'informatique.

La perception globale du Groupe POLY, à ce sujet, est que les services informatiques sont lents à se développer au profit des écoles, même pour les écoles dont les commissions scolaires opèrent leurs propres équipements informatiques.

Il y a des objets de travail qui se présentent sous la forme de tâches importantes mais localisées dans le temps comme la préparation des horaires, les relevés de notes des élèves, par exemple. A leur sujet, les directions d'écoles déplorent en général, les délais trop longs pour obtenir les résultats des travaux informatisés.

On s'explique mal que les fichiers de base (élèves, professeurs, cours) ne puissent pas donner lieu à des traitements répétés et fréquents. Les écoles ont besoin de divers documents produits à partir de ces fichiers tenus à jour. Comment expliquer que des listes d'élèves incorporant des renseignements courants ne puissent pas être disponibles facilement dans les écoles ?

On pourrait insister sur un autre besoin de la gestion pédagogique de grands ensembles scolaires, soit le traitement statistique des relevés de rendement scolaire qui semble très peu utilisé dans les écoles secondaires polyvalentes.

Il paraît donc important que les directions d'écoles formulent leurs exigences à ces sujets et qu'avec l'aide des services de la commission, elles préparent des plans de travail qui puissent être traduits en des réquisitions fermes aux services informatiques.

Pour que les directions d'écoles puissent être en mesure de répondre aux besoins pressants qui leur viennent de toutes parts, elles doivent être appuyées de services techniques à point dont l'informatique ne peut être absente. Pour l'instant, on constate que généralement les directeurs d'écoles supportent les services informatiques comme un "mal nécessaire". Des services informatiques éminemment mieux préparés qu'ils le sont présentement et beaucoup plus faciles d'accès devraient, au contraire, réduire au minimum les tâches techniques des gestionnaires de l'école.

Recommandations concernant les systèmes administratifs des écoles secondaires polyvalentes, en particulier les systèmes reliés au contrôle des absences, à la suppléance des enseignants et à la préparation des horaires

A cause de la complexité de l'école secondaire polyvalente, il importe qu'on en facilite le fonctionnement par l'établissement de systèmes administratifs bien définis et adaptés aux résultats qu'on veut atteindre avec les ressources dont on dispose.

Suite à l'analyse qu'il a faite de quelques éléments de certains systèmes administratifs en usage dans les écoles secondaires polyvalentes,

le Groupe POLY RECOMMANDE PRINCIPALEMENT

21 QUE LE MINISTERE DE L'EDUCATION IDENTIFIE LES OBJECTIFS PRECIS DU CONTROLE DE LA FREQUENTATION SCOLAIRE ET CLARIFIE LES RESPONSABILITES DES COMMISSIONS SCOLAIRES ET DES PARENTS A CE SUJET ET QU'EN FONCTION DES OBJECTIFS DEFINIS, LES COMMISSIONS SCOLAIRES DEVELOPPENT DES SYSTEMES APPROPRIES POUR CE CONTROLE.

22 QUE L'ON PRENNE IMMEDIATEMENT DES MESURES VIGOUREUSES AFIN DE REDUIRE LES ABSENCES DES ENSEIGNANTS SURTOUT DURANT LES JOURS OU LES PERIODES DE L'ANNEE OU L'ON OBSERVE UNE AUGMENTATION ANORMALE ET INJUSTIFIEE DES TAUX D'ABSENCES.

23 QUE LA DIRECTION GENERALE DE L'ENSEIGNEMENT ELEMENTAIRE ET SECONDAIRE DU MINISTERE DE L'EDUCATION AVEC LE PERSONNEL CONCERNE DES COMMISSIONS SCOLAIRES DEFINISSE LES BESOINS ET LES PRIORITES QUE DOIT SATISFAIRE LA PROGRAMMATION DES HORAIRES DE L'ECOLE SECONDAIRE POLYVALENTE ET QUE LE SERVICE

INFORMATIQUE DU MINISTERE DEVELOPPE LES PROGRAMMES TECHNIQUES LES MIEUX APPROPRIES AUX BESOINS REELS DES ECOLES, AFIN QUE L'UTILISATION DES RESSOURCES DE L'INFORMATIQUE SIMPLIFIE REELLEMENT, COMME CE DEVRAIT NORMALEMENT ETRE LE CAS, LE TRAVAIL TECHNIQUE QUI ACTUELLEMENT ACCAPARE DEMESUREMENT LE PERSONNEL DE CADRE DES ECOLES.

24 COMPTE TENU DU FAIT QUE LA PREPARATION DES HORAIRES COMPORTE CERTAINES EXIGENCES DE TRAVAIL TECHNIQUE QUI SONT LES MEMES, QUELLE QUE SOIT LA DIMENSION DE L'ECOLE, QUE LES REGLES D'EFFECTIFS PERMETTENT DE FOURNIR A LA DIRECTION DE CHAQUE ECOLE SECONDAIRE POLYVALENTE L'ASSISTANCE TECHNIQUE POUR LA PROGRAMMATION DES HORAIRES DE MEME QUE POUR D'AUTRES ACTIVITES ET QU'A CETTE FIN, CE NE SOIT PAS LA CLIENTELE D'UNE ECOLE DONNEE QUI DETERMINE L'ENGAGEMENT D'UN TECHNICIEN EN ORGANISATION SCOLAIRE, MAIS QUE LE NOMBRE DE TELS TECHNICIENS SOIT RELIE A LA CLIENTELE TOTALE DES ECOLES SECONDAIRES DE LA COMMISSION SCOLAIRE ET QUE, POUR LE MOMENT, CE NOMBRE NE SOIT PAS INFERIEUR A UN (1) PAR 2,300 ELEVES.

25 QUE DES MAINTENANT, DANS CHAQUE COMMISSION SCOLAIRE, SOIENT ANALYSES PAR L'ENSEMBLE DU PERSONNEL CONCERNE, LES DIVERS MOYENS D'ASSURER QUE LE REMPLACEMENT DES ENSEIGNANTS ABSENTS PERMETTE UNE VALABLE CONTINUITE DE L'APPRENTISSAGE; QU'A CETTE FIN, ON IDENTIFIE L'ENSEMBLE DES RESSOURCES HUMAINES ET MATERIELLES QUI PEUVENT ETRE MISES A CONTRIBUTION, Y COMPRIS LES RESSOURCES DISPONIBLES DE LA COMMUNAUTE ET QU'ON CONFIE LE PLUS POSSIBLE DE RESPONSABILITE ET D'INITIATIVE A CHAQUE DEPARTEMENT EN VUE D'ASSURER LA QUALITE DE LA SUPPLEANCE.

Concernant les systèmes administratifs,

le Groupe POLY RECOMMANDE AUSSI

26 Que les administrateurs des commissions scolaires et des écoles précisent clairement par écrit les procédures administratives en vigueur dans leur organisme et qu'ils les revisent périodiquement pour vérifier si elles répondent encore à des besoins réels, si elles sont adaptées aux résultats qu'on veut atteindre et si le personnel qui doit les utiliser comprend la raison d'être des opérations qu'il accomplit.

27 Que le ministère de l'Education assiste les commissions scolaires dans l'analyse de certains systèmes administratifs, dont ceux qui ont fait l'objet d'une étude par le Groupe POLY; qu'il favorise un transfert d'expérience en faisant connaître aux administrateurs des commissions scolaires et des écoles les méthodes administratives éprouvées dans des conditions comparables.

CINQUIEME PARTIE

LA PRISE DE DECISION DANS LE SYSTEME "COMMISSION - ECOLE"

CINQUIEME PARTIE

LA PRISE DE DECISION DANS LE SYSTEME "COMMISSION - ECOLE"

Le "Guide d'organisation administrative d'une commission scolaire et d'une commission régionale" introduit la description des fonctions de la direction d'école par l'énoncé suivant:

> *Dans le cadre des politiques de la commission, la direction d'école remplit toutes les fonctions requises pour la gestion de l'école considérée comme une unité administrative décentralisée et comme le lieu privilégié des services que la commission offre à sa clientèle. (1)*

La définition des fonctions du directeur d'école, dans le document numéro 1 de la Politique administrative et salariale, situe comme suit le rôle du directeur d'école:

> 1. *Sous l'autorité du directeur général ou de la personne déléguée à cette fin par la commission conformément aux règlements édictés en vertu des articles 202 d) et 204 de la Loi de l'instruction publique (Loi 27 - 1971), le directeur de l'école assume l'entière responsabilité de son école.*
>
> 2. *Il organise son école du point de vue administratif, pédagogique, financier et matériel et assume la gestion du personnel des divers champs d'activités de l'école, conformément aux politiques et aux règlements de la commission. (2)*

---

(1) *Guide d'organisation administrative d'une commission scolaire et d'une commission régionale, Québec, Ministère de l'Education, Direction générale de l'Enseignement élémentaire et secondaire, mai 1972, p. 18.*

(2) *La Politique administrative et salariale - Document numéro 1 - Le personnel de la direction des écoles des commissions scolaires et des commissions régionales, Québec, Ministère de l'Education, 5 janvier 1972, p. 13.*

Ces textes contiennent deux principes applicables à la gestion d'une école:

1. la gestion de l'école doit se situer dans la ligne des objectifs et des politiques établis par la commission scolaire;

2. la direction d'école doit avoir un pouvoir de décision tel qu'elle puisse assumer réellement les responsabilités qui lui sont confiées dans les divers champs d'activités de l'école.

Notions sur les objectifs et les politiques d'un organisme

Pour qu'un organisme puisse fonctionner d'une façon rentable, il faut qu'il vise à atteindre certains résultats précis dont l'énoncé constitue la définition des objectifs généraux de l'organisme.

Ces objectifs généraux doivent ensuite être traduits en programmes, lesquels peuvent être considérés comme des sous-objectifs rattachés aux objectifs généraux. Contrairement à un objectif, lequel n'est pas limité dans le temps, un programme définit les résultats que l'on désire atteindre dans une période donnée.

Une fois que l'organisme a défini les objectifs à poursuivre et a précisé les programmes à réaliser, il doit formuler des politiques et des pratiques administratives afin d'orienter les diverses ressources vers la réalisation des résultats visés.

Les politiques administratives traduisent le choix entre les différentes façons de réaliser un objectif tandis que les pratiques administratives traduisent le choix des moyens (ressources humaines, matérielles, financières) à prendre pour réaliser ce même objectif conformément aux politiques définies.

La définition de ces divers éléments de planification constitue le guide de l'action et des décisions des administrateurs de l'organisme et est de nature à favoriser la cohérence de ces actions et décisions.

Objectifs de l'étude de la prise de décision

Le Groupe POLY n'a pas chercher à analyser le contenu des objectifs et des politiques de la commission scolaire quant à la gestion des écoles secondaires polyvalentes. Il a voulu simplement vérifier si les administrateurs de ces écoles sont guidés dans leurs décisions par des objectifs et des politiques que la commission a définis et leur a communiqués.

Les objectifs plus spécifiques de ce secteur de l'étude peuvent s'énoncer comme suit:

1° déterminer le rôle des services de la commission dans la prise des décisions concernant la gestion des écoles secondaires polyvalentes;

2° déterminer le niveau de prise de décision ou de participation à la prise de décision du directeur d'école secondaire polyvalente dans divers domaines qui concernent la gestion de son école.

Cueillette de l'information

Les informations concernant la prise de décision dans la commission scolaire au sujet de la gestion des écoles ont été obtenues lors d'entrevues avec le directeur général (ou avec le supérieur immédiat des directeurs d'écoles) de même qu'avec le personnel de direction des écoles secondaires polyvalentes.

Les renseignements fournis par le directeur général sont normalement basés sur les politiques de gestion qu'il préconise pour les écoles.

Les informations recueillies auprès du directeur d'école secondaire polyvalente portent plus spécifiquement sur son rôle dans la pri-

se de décision et sur sa perception du rôle des services dans la gestion de l'école.

Les résultats de l'étude de la prise de décision dans le système "commission-école" sont présentés dans les deux chapitres suivants:

- o chapitre 10 : Le rôle des services de la commission quant à la gestion des écoles secondaires polyvalentes,
- o chapitre 11 : Le pouvoir de décision du directeur d'école secondaire polyvalente.

CHAPITRE 10

Le rôle des services de la commission quant à la gestion des écoles secondaires polyvalentes

Lors des entrevues avec les directeurs généraux et avec les directeurs et les directeurs adjoints d'écoles secondaires polyvalentes, les membres du Groupe POLY ont posé un certain nombre de questions dans le but de découvrir le rôle exercé par les services de la commission scolaire relativement à la gestion de l'école secondaire polyvalente.

On voulait particulièrement savoir si un, des ou les services de la commission scolaire exercent une autorité hiérarchique sur l'école ou remplissent plutôt des fonctions d'assistance et de conseil vis-à-vis l'école. De plus, on cherchait à savoir si un service a prépondérance sur les autres services.

Résultats

Les réponses fournies, tant par le directeur général (ou son représentant auprès des directeurs d'écoles) que par le personnel de direction des écoles secondaires polyvalentes, font ressortir ce qui suit:

1) Le rôle des services de la commission scolaire est perçu par 50% des directeurs d'écoles tel que défini par le directeur général ou son représentant: soit en ligne d'autorité sur l'école dans 14% des cas, soit en ligne conseil dans 36% des cas.

   Les réponses du directeur d'école et du directeur général sont nettement divergentes dans 23% des cas; les services étant déclarés "staff" par le directeur général et perçus "line" par le directeur d'école.

   Pour les autres écoles, la situation ne paraît pas nettement définie par le directeur général dans 18% des cas et pas nettement perçue par le directeur d'école dans 9% des cas.

2) Les services sont considérés comme étant en ligne conseil par 64% des directeurs généraux et par 50% des directeurs d'écoles.

Ils sont nettement en ligne d'autorité sur l'école, pour certains domaines d'activités, d'après 14% des directeurs généraux et d'après 41% des directeurs d'écoles.

3) Même si presque tous les répondants au niveau de la commission scolaire déclarent que les directeurs de services ont une importance égale, selon leurs champs d'activités respectifs, vis-à-vis la gestion des écoles, 58% des directeurs d'écoles, pour leur part, perçoivent qu'un ou deux services de la commission scolaire ont prépondérance sur les autres services.

Les services mentionnés sont, par ordre de fréquence: le service de l'enseignement (32%), le service de l'équipement (23%), le service aux étudiants (14%) et le service des finances (9%).

4) Alors que seulement 14% des répondants au niveau de la commission reconnaissent une certaine autorité hiérarchique aux coordonnateurs des services de la commission, 23% des directeurs d'écoles affirment que ces coordonnateurs agissent comme si on leur avait conféré une autorité sur le personnel de l'école.

5) On peut dire que la moitié des commissions qui administrent des écoles secondaires polyvalentes désignent le directeur général comme supérieur immédiat des directeurs d'écoles.

Toutefois, les réponses obtenues des directeurs d'écoles et des répondants au niveau de la commission ne concordent pas dans 27% des cas. Il faut noter que trois directeurs d'écoles interviewés indiquent que leur supérieur immédiat est le directeur général alors que le répondant au niveau de la commission désigne soit le directeur général adjoint, soit le directeur des services de l'enseignement.

6) Si l'on considère les deux sources d'information concernant le rôle des services et l'identification du supérieur immédiat des directeurs d'écoles, les réponses obtenues ne sont identiques que pour 32% des commissions scolaires.

Explications et commentaires

1- Il ressort des nombreuses entrevues avec le personnel de direction des écoles que les objectifs de chacun des services ne sont pas définis ou pas suffisamment précisés ni clairement communiqués. En conséquence, le rôle des services eu égard à la gestion des écoles n'est pas connu ou est mal compris par le personnel de direction des écoles.

2- On a l'impression que près de 50% des directeurs d'écoles se sentent perçus par les responsables des services plus comme simples exécutants que comme administrateurs.

3- Les services sont perçus par 41% des directeurs d'écoles comme exerçant une autorité directe sur l'école même si la ligne hiérarchique officielle est établie autrement dans l'organigramme de la commission.

4- On a constaté, par exemple, que dans certaines commissions, le service des finances contrôle jusqu'au pourquoi des achats de l'école, le service de l'enseignement implante des programmes sans consulter l'école, le service du personnel sélectionne les directeurs adjoints d'une école en impliquant assez peu le directeur de l'école.

D'une façon assez généralisée, les services de l'enseignement et les services aux étudiants agissent parallèlement, sans que soient suffisamment coordonnées leurs interventions vis-à-vis l'école. Chacun de ces services se considère comme le service auquel les autres services doivent être subordonnés.

Toutes ces situations illustrent la dispersion de l'autorité et l'incohérence de l'action des services vis-à-vis l'école.

Résultats de l'étude de M.S.P. sur le rôle des services

De l'étude de Multi-Services Professionnels, il convient de rappeler ici les résultats reliés à certaines variables du modèle de Likert (1) se rapportant au rôle de l'administration centrale et des services de la commission scolaire.

Influence et aide des services

Dans le questionnaire de Likert, on demande aux directeurs d'écoles d'évaluer l'influence actuelle des services dans les affaires académiques et parascolaires et d'indiquer, selon eux, quelle devrait être cette influence. Une autre question porte sur l'aide obtenue de l'ensemble des services de la commission.

Il résulte des informations obtenues (2) que, d'après les administrateurs d'écoles secondaires polyvalentes, les services exercent beaucoup d'influence sur les affaires académiques et parascolaires. Les directeurs d'écoles désirent que cette influence soit réduite.

Quant à l'aide reçue des services pour l'ensemble des activités de l'école, les directeurs et les directeurs adjoints la jugent ni très faible, ni très forte. Seulement 14% de ces administrateurs considèrent qu'ils reçoivent très peu d'aide et seulement 8%, un apport très grand.

Prise de décision et participation à la prise de décision

D'après les réponses des administrateurs d'écoles secondaires polyvalentes au questionnaire de Likert, les décisions qui portent sur les politiques générales d'ordre académique sont prises le plus souvent par la commission scolaire, le directeur général et les services pédagogiques et administratifs. Aux directeurs d'écoles reviennent des décisions plus spécifiques dans le cadre de ces politiques.

---

(1) M.S.P., Ibidem, p. 45-77.
(2) M.S.P., Ibidem, p. 214.

Si l'on considère maintenant l'ensemble des domaines d'activités, 58% des administrateurs d'écoles secondaires polyvalentes affirment qu'ordinairement les décisions sont prises par la commission scolaire et les cadres supérieurs et qu'ils ont quelque possibilité de s'exprimer pour influencer cette prise de décision.

D'autre part, environ le tiers des administrateurs d'écoles secondaires polyvalentes reconnaissent que les décisions sont généralement prises après qu'ils ont été consultés.

De plus, à la question "Dans quelle mesure participez-vous aux décisions importantes qui concernent votre travail", les directeurs et directeurs adjoints d'écoles répondent qu'ils sont ordinairement consultés mais ne participent pas réellement à la prise de décision.

A ce sujet, on note ce qui suit dans le rapport de Multi-Services Professionnels:

> *Que ce soit en termes de climat à établir ou de leadership à exercer, les directeurs généraux et les principaux semblent se comporter de la même façon lorsqu'il s'agit de prendre des décisions: ils consultent un peu mais gardent le contrôle total des décisions à prendre. (1)*

---

(1) M.S.P., Ibidem, p. 184-185.

Conclusions de l'étude du rôle des services de la commission scolaire

D'après le document numéro 9 de la politique administrative et salariale concernant le personnel de cadre et de gérance des commissions scolaires et des commissions régionales, les services de la commission "avisent le directeur général et assistent les directeurs d'écoles" (1) dans leurs champs respectifs d'activités.

La situation de fait observée par les membres du Groupe POLY montre que dans la majorité des commissions régionales, un, des ou les services remplissent, au moins dans une partie de leurs activités, un rôle hiérarchique vis-à-vis de l'école plutôt que de fournir avis et assistance.

Il en résulte que le directeur d'école est soumis à plusieurs lignes d'autorité hiérarchique qui véhiculent des ordres et des messages plus ou moins cohérents en regard de la gestion de son école.

Cette situation laisse supposer l'absence, au niveau des services de la commission, d'objectifs communs centrés sur le bon fonctionnement des écoles dont la commission est responsable. En conséquence, les structures et les procédures décisionnelles sont souvent mal définies ou incohérentes.

Les structures administratives adoptées par certaines commissions semblent être axées beaucoup plus sur les activités que sur les objectifs à atteindre. A titre d'exemple, une commission a engagé une personne pour s'occuper à plein temps de la location des locaux de ses écoles.

---

(1) *La politique administrative et salariale - Document numéro 9 - Les définitions des fonctions et les critères d'admissibilité du personnel de cadre et du personnel de gérance des commissions scolaires et des commissions régionales. Québec, Ministère de l'Education, 5 avril 1972, p. 6-11.*

Remarque: Dans le cas du directeur des services de l'enseignement, le document numéro 9 indique la possibilité qu'il soit le supérieur immédiat des directeurs d'écoles.

La perception commune qu'ont eue les membres du Groupe POLY, suite aux nombreuses entrevues avec le personnel de direction des écoles secondaires polyvalentes, est que dans la majorité des commissions régionales, il n'existe pas d'objectifs précis, c'est-à-dire identifiables, communiqués et connus.

Même si on reconnaît en théorie que le directeur d'école est le premier responsable de son école et, qu'à ce titre, on exige qu'il réponde à la commission de tout ce qui se passe dans son école, dans la pratique, on le place dans une situation où souvent ce sont les responsables des services et non lui qui ont l'autorité pour s'acquitter de telles responsabilités. Dans bien des cas, ces responsables de services ne semblent pas connaître les limites de leur autorité respective ou ne semblent pas se préoccuper d'assurer la cohérence de leurs décisions respectives affectant la gestion des écoles.

Les résultats rapportés dans le chapitre suivant au sujet du pouvoir de décision du directeur d'école secondaire polyvalente appuient les conclusions énoncées dans le présent chapitre.

Pour que les responsabilités et l'autorité rattachées au poste de directeur d'école soient claires et précises, il faut d'abord que les objectifs, les politiques et les pratiques administratives de la commission quant à la gestion des écoles soient définis et communiqués à tous les intéressés.

Ces définitions d'objectifs et de politiques clarifient normalement le degré de décentralisation des décisions que la commission préconise pour ses écoles.

L'absence observée de politiques et d'objectifs clairs, précis et connus est peut-être le reflet d'une peur de se compromettre et d'un manque de confiance qui entraînent une absence de déiégation véritable.

Ces conclusions rejoignent d'ailleurs celles de l'étude réalisée par M.S.P. pour le Groupe POLY. Les résultats d'autres études [1] faites antérieurement vont aussi dans le même sens.

Ainsi, dans la partie de l'étude de M.S.P. qui traite de la perception des administrateurs d'écoles secondaires polyvalentes vis-à-vis les

---

(1) *Les cadres des commissions scolaires, documents 2-14 et 2-27, Québec, Ministère de l'Education, publiés respectivement en juin 1971 et en juillet 1972.*

comportements de leadership de leurs supérieurs, l'on note ce qui suit au sujet des résultats moyens de la perception des principaux et de leurs adjoints sur le climat de l'organisation:

> *L'allure globale des résultats suggère aussi que l'absence de planification et d'organisation relevée dans une autre partie du présent document serait tributaire des comportements des administrateurs en situation de gestion. Lorsque l'on fonctionne de façon autocratique, il y a peu de chance que l'on développe des sytèmes de gestion où chacun se retrouve puisque son pouvoir réside alors surtout dans l'entretien d'une certaine confusion où l'on est le seul à se reconnaître. On garde alors pour soi toute la direction de l'organisation et l'on évite soigneusement de planifier, de fournir des objectifs et un pouvoir de décision permettant à ses subalternes d'y arriver par leurs propres moyens. (1)*

Puis, après avoir noté une différence fondamentale entre les pôles d'identification des directeurs généraux et des directeurs et directeurs adjoints d'écoles, l'auteur de l'étude poursuit:

> *A l'école, on se plaint de l'ingérence des services de la commission scolaire dans la prise de décision interne de l'école. A la commission scolaire, on dit agir ainsi parce que les principaux d'écoles ne tiennent pas compte de l'ensemble des problèmes de la commission dans leurs demandes et dans les décisions qu'ils prennent. A remarquer que dans cet exemple de conflit, la méfiance mutuelle est à la source d'une certaine confusion entre les relations de service (horizontales) et les relations d'autorité (verticales). (2)*

Si l'on réfère à une autre étude basée sur des informations recueillies en 1970 auprès des cadres des commissions scolaires, on se rend compte que la situation n'a guère changée si ce n'est que la Loi 27 - 1971 ne permet plus une direction bicéphale pour les commissions scolaires et les commissions régionales.

---

(1) M.S.P., Ibidem, p. 182-183.

(2) M.S.P., Ibidem, p. 191.

Voici un extrait significatif d'un des documents qui rapportent les résultats de cette étude:

> *La "bicéphalie", la confusion des responsabilités d'un service par rapport à un autre, l'incompréhension des rôles précis de chaque service en regard des autres services, la diversité des formations professionnelles et des schèmes de valeurs chez les responsables des divers services entraînent des comportements protectionnistes et isolationnistes au sein de chaque service; cette attitude se traduit dans les faits par un blocage ou un filtrage de l'information, par des tentatives d'empiètement, par des tâches mal assumées. Il y a une lacune énorme du côté des mécanismes d'information, de coordination, de concertation, de collaboration. Il en résulte autant de problèmes dans les relations horizontales que dans les relations verticales. (1)*

---

(1) Document 2-27, Etudes et Recherches, Québec, Ministère de l'Education, juillet 1972, p. 120.

CHAPITRE 11

LE POUVOIR DE DECISION DU DIRECTEUR D'ECOLE SECONDAIRE POLYVALENTE

Notions sur la prise de décision dans un organisme

Le directeur de l'école assume l'entière responsabilité de son école. (1)

A partir de cette affirmation de la politique administrative et salariale, il est normal de déduire que le directeur d'école doit être le sujet d'une délégation d'autorité ou délégation de décisions qui corresponde aux responsabilités qu'on lui demande d'assumer.

L'étude de l'organisation et du fonctionnement d'un organisme ne peut négliger l'analyse du niveau et des champs de prise de décisions aux différents paliers administratifs de l'organisme.

Dans son livre Esquisse d'une théorie de l'administration des entreprises (2), Paul de Bruyne souligne que la décision occupe

une place si prépondérante qu'on pourrait axer sur elle tout l'édifice d'une théorie de l'administration.

Par métier, le chef d'entreprise et les dirigeants ou les cadres d'entreprises sont en effet des hommes d'action et de décision, aux prises avec de multiples problèmes à résoudre.

Le commandement qu'ils exercent, ..., exige d'eux qu'ils veillent au bon fonctionnement des centres et des systèmes de prises de décision institués au sein de l'entreprise. (3)

---

(1) La politique administrative et salariale - Document numéro 1, p. 13

(2) De Bruyne, Paul, Esquisse d'une théorie de l'administration des entreprises, Paris, Dunod, 1963, 417 pages.

(3) De Bruyne, Paul, Ibidem, p. 283-284.

Comme les dirigeants d'entreprise, comme le directeur général et les autres cadres de la commission scolaire, le directeur d'école secondaire polyvalente et les membres de son équipe de gestion doivent régulièrement prendre des décisions à court, à moyen et à long termes dans l'accomplissement de leur travail.

Dans un article publié dans Hommes et Techniques, D. Pernin, après avoir noté que

> *dans les écrits modernes sur l'organisation des entreprises, la vieille notion de délégation de pouvoirs a fait place à celle de délégation des décisions (1),*

résume la théorie de la délégation des décisions comme suit:

> *1° Il y a délégation des décisions quand le chef, après avoir fixé un objectif à un subordonné, le laisse libre de choisir les moyens qui lui paraîtront les meilleurs pour y parvenir...*
>
> *2° La délégation des décisions s'oppose à l'abandon des décisions: ... le chef qui délègue conserve la responsabilité des décisions de son subordonné. (2)*

Objectifs de l'étude du pouvoir de décision du directeur d'école secondaire polyvalente

Le Groupe POLY a cherché à connaître la situation dans les commissions scolaires vis-à-vis la délégation de décisions au niveau de l'école:

---

(1) Pernin, D., La délégation des décisions - Problèmes psychologiques, dans Hommes et Techniques, novembre 1966, p. 1103.

(2) Pernin, D., Ibidem, p. 1103-1104.

1° Délègue-t-on suffisamment de pouvoir de décision au directeur d'école secondaire polyvalente pour qu'il puisse assumer "l'entière responsabilité de son école" auprès du directeur général ou de son supérieur immédiat ?

2° Quelle est la participation du directeur d'école secondaire polyvalente aux décisions prises par le directeur général et par les directeurs des services dans les domaines pouvant affecter le fonctionnement de son école ?

Cueillette de l'information

Afin de pouvoir analyser le pouvoir de décision du directeur d'école secondaire polyvalente, le Groupe POLY a recueilli de l'information lors d'entrevues avec les membres du personnel de direction de l'école et avec le supérieur immédiat des directeurs d'écoles.

L'information recueillie porte sur la plupart des domaines où des décisions doivent être prises pour assurer le fonctionnement de l'école.

Les principaux domaines visés sont:

- la détermination des ressources humaines, l'organisation et la gestion de ces ressources (section 1),
- la détermination et la gestion du budget (section 2),
- l'organisation scolaire (section 3).

SECTION I

La détermination des ressources humaines, l'organisation et la gestion de ces ressources

Les ressources humaines de l'école secondaire polyvalente appartiennent à l'une ou l'autre des catégories suivantes:

- le personnel de cadre (directeur, directeurs adjoints),
- le personnel de gérance (adjoint administratif, contremaître d'entretien général),
- le personnel professionnel enseignant,
- le personnel professionnel non enseignant,
- le personnel de soutien (le personnel administratif, le personnel technique, le personnel de secrétariat, le personnel ouvrier).

Dans cette section, on traite de la prise de décision eu égard à la détermination de ces diverses ressources humaines, à l'organisation de ces ressources et à la gestion du personnel de l'école.

A. La détermination des ressources humaines de l'école secondaire polyvalente

Même si le Groupe POLY n'a pas demandé directement des informations quant au pouvoir de décision du directeur d'école secondaire polyvalente dans la détermination des effectifs de son école (nombre de personnes par catégorie de personnel), il semble utile toutefois de décrire ici le cadre général des politiques et des règles de détermination des effectifs applicables aux écoles secondaires polyvalentes.

Certaines observations faites ci-après concernant l'application de ces politiques et de ces règles découlent indirectement des informations recueillies par le Groupe POLY.

1. Le personnel de cadre et le personnel de gérance de l'école secondaire polyvalente

La politique administrative et salariale détermine le nombre maximum de postes de cadre (directeur et directeur adjoint d'école) et de postes de gérance (adjoint administratif, contremaître d'entretien général) pour l'ensemble des écoles d'une commission scolaire ou d'une commission régionale.

Les règles de détermination de ces effectifs font l'objet du document numéro 11 de la politique administrative et salariale. Le tableau suivant résume ces règles.

Tableau 57 Les règles de détermination des effectifs en personnel de cadre et de gérance pour les écoles secondaires (1)

NOMBRE D'ÉLÈVES PAR ÉCOLE	PERSONNEL DE CADRE		PERSONNEL DE GÉRANCE
	Directeur	Directeur adjoint	Adjoint administratif
225 à 499	1	–	–
500 à 899	1	1	–
900 à 1199	1	2	–
1200 à 1499	1	2	1
1500 à 1999	1	3	1
2000 à 2299	1	4	1
2300 à 2599	1	4	1*
2600 à 3099	1	5	1*
3100 à 3599	1	6	1*
3600 et plus	1	7	1*

* Plus un technicien en organisation scolaire.

(1) *La politique administrative et salariale - Document numéro 11 - Les règles administratives 1972/1973 des écoles secondaires des commissions scolaires et des commissions régionales. Québec, Ministère de l'Education, 5 avril 1972, p. 10.*

La politique administrative et salariale autorise les commissions à compter un contremaître d'entretien général pour chaque 250,000 pieds carrés de plancher (1). Ceci correspond normalement à une école dont la capacité se situe aux environs de 2,000 places-élèves.

De plus, un technicien en organisation scolaire est permis pour chaque école secondaire de 2,300 élèves ou plus. La commission qui n'administre pas d'écoles de cette dimension peut quand même engager un tel technicien si une de ses écoles compte au moins 1,800 élèves (2).

Toutes ces règles, à l'exception de celles qui traitent du technicien en organisation scolaire, déterminent les effectifs pour l'ensemble des écoles de la commission et non pour chaque école prise individuellement.

Il appartient, en effet, à la commission de répartir les effectifs auxquels elle a droit entre les diverses écoles secondaires qu'elle administre.

> *Les commissions peuvent affecter à des fonctions de directeur ou de directeur adjoint d'école, le nombre total de postes de direction des écoles (directeurs et directeurs adjoints) obtenu par l'application des règles générales pour chacune des écoles prises individuellement, selon les critères et les besoins propres à leur milieu. (3)*

De plus, la commission peut transformer des postes de cadre en postes de personnel professionnel ou de personnel de soutien:

---

(1) *La politique administrative et salariale - Document numéro 8 - Les règles administratives 1972/1973 des commissions scolaires et des commissions régionales. Québec, Ministère de l'Education, 25 janvier 1972, p. 31.*

(2) *La politique administrative et salariale - Document numéro 11, 5 avril 1972, p. 9.*

(3) *La politique administrative et salariale - Document numéro 11, 5 avril 1972, p. 11.*

La commission n'est pas tenue de combler tous les postes de directeurs adjoints ainsi déterminés par l'application de ces règles générales; la commission peut transformer certains de ces postes de cadre en postes de personnel professionnel ou de personnel de soutien au niveau de l'école. (1)

Dans la pratique, le Groupe POLY a observé que, dans presque tous les cas, les commissions scolaires et les commissions régionales appliquent intégralement les règles administratives concernant les directeurs adjoints d'école et les adjoints administratifs à chacune des écoles prises individuellement.

Les commissions ne se prévalent pas de leur pouvoir de décider d'une répartition différente de ces effectifs en personnel de cadre, basée sur une étude des besoins spécifiques de chaque école et sur l'établissement de critères locaux de répartition des effectifs.

C'est donc dire que généralement on affecte à chaque école le nombre maximum de personnes prévu dans le document numéro 11.

Deux écoles de 2,500 élèves, par exemple, comptent chacune un directeur, quatre directeurs adjoints, un adjoint administratif et un technicien en organisation scolaire, même si ces deux écoles diffèrent notablement, soit dans la description de leur clientèle, soit dans leur aménagement physique (édifice unique ou campus avec pavillons).

La transformation de postes de cadre et de gérance en postes de personnel professionnel et de personnel de soutien n'a été observée nulle part. Il faut noter que cette disposition de la politique administrative et salariale s'appliquait, pour la première fois, en 1972/1973.

Même si l'étude du Groupe POLY n'a visé qu'indirectement cet aspect de la gestion des écoles secondaires polyvalentes, l'ensemble des renseignements obtenus, particulièrement au sujet des structures administratives et du personnel des écoles, permet de conclure à une

---

(1) La politique administrative et salariale - Document numéro 11, 5 avril 1972, p. 11.

participation presque nulle du directeur d'école secondaire polyvalente aux décisions ayant trait au nombre de personnes qui doivent l'assister dans la gestion de son école.

2. Le personnel enseignant (y compris les chefs de groupe)

Le nombre maximum d'enseignants est déterminé, lui aussi, pour l'ensemble de la commission scolaire et non pour chaque école, suivant des ratios maître/élèves fixés dans la convention collective, suite à la négociation provinciale.

Là encore, il appartient à la commission de répartir les effectifs entre ses écoles selon des règles de distribution qu'elle établit, mais qui font l'objet de discussions avec le syndicat d'enseignants.

La participation des directeurs d'écoles à l'élaboration de ces règles de distribution est très loin d'être généralisée, si l'on se base sur les informations obtenues au sujet de la préparation des protocoles d'ententes avec les enseignants (voir page 264).

Dans la pratique, ces règles de distribution sont, presque partout, l'application pure et simple à chaque école des rapports maître/élèves fixés dans l'entente provinciale.

La répartition des enseignants d'après des critères basés sur une étude des besoins et des caractéristiques de la clientèle de chaque école ne semble être une préoccupation ni de la commission scolaire ni des syndicats d'enseignants lors de la discussion des règles de distribution.

Quant aux chefs de groupe, leur existence dans une école donnée et le quantum de leur libération de périodes d'enseignement dépendent encore, au moment où le Groupe POLY a recueilli ses informations, de la décision des enseignants, tel qu'il est stipulé dans la clause 8-3.02 de la convention collective en vigueur sur ce point en 1972/1973:

Les règles de distribution dans les écoles du nombre total d'instituteurs obtenu selon les clauses 8 - 2.01 et 8 - 2.02 sont établies conjointement par la commission et le syndicat, de même que les règles générales que les principaux, après consultation avec leur conseil d'école, doivent utiliser dans la répartition des fonctions et responsabilités de l'ensemble des instituteurs de chaque école. (1)

Cependant, la convention collective en vigueur depuis le 15 décembre 1972 comporte des dispositions nouvelles applicables à partir de l'année scolaire 1973/1974. Ces dispositions prévoient le nombre maximum de chefs de groupe mais leurs périodes libérées d'enseignement, étant soustraites a l'application des ratios maître/élèves, ne sont plus assumées par les autres enseignants comme charge supplémentaire de travail.

L'on peut affirmer qu'en 1972/1973, le rôle du directeur d'école secondaire polyvalente dans la prise de décision relative au nombre de chefs de groupe et surtout quant au nombre de leurs périodes libérées d'enseignement est subordonné au bon vouloir des enseignants de son école. Ces derniers sont, dans bien des cas, fortement influencés par les prises de position de leur syndicat.

Les données, à ce sujet, figurent dans une autre partie du rapport (voir page 70). Ces données indiquent que dans plus de la moitié des écoles, le chef de groupe assume la même tâche d'enseignement que les autres enseignants.

3. Le personnel non enseignant: personnel professionnel, personnel de soutien

Il n'existe pas de règles spécifiques de détermination des effectifs pour le personnel professionnel non enseignant ni pour le personnel de soutien des commissions scolaires.

---

(1) Convention collective 1968-1971, art. 8-3.02, A).

Les postes budgétaires couvrant ces types de personnels font partie du groupe de postes à l'intérieur duquel la transférabilité est permise.

Dans la détermination de leurs effectifs en personnel professionnel non enseignant et en personnel de soutien, la décision appartient aux commissions scolaires dans les limites des disponibilités budgétaires reconnues par les règles, compte tenu des plans de classification et des plans de rémunération de ces types de personnels. De plus, la commission scolaire conserve la possibilité d'encourir, aux frais des contribuables locaux, des dépenses excédentaires à la masse budgétaire admissible aux subventions.

C'est donc dans le cadre de la préparation du budget de la commission scolaire que le directeur pourrait participer à la prise de décision concernant les effectifs en personnel non enseignant.

Or, il est noté plus loin (voir page 280) que les directeurs d'écoles secondaires polyvalentes affirment dans 64% des cas ne pas participer à la préparation du budget de l'école.

B. L'organisation des ressources humaines de l'école secondaire polyvalente

Par organisation des ressources, l'on entend ici la détermination des unités administratives à l'intérieur desquelles sont réparties les ressources humaines.

On se demande donc, ici, quel est le pouvoir de décision de l'école quant à la détermination de sa structure administrative.

Il est évident que la structure administrative de l'école est étroitement reliée à la détermination des effectifs en personnel de cadre.

Les seuls postes de personnel de cadre prévus dans la politique administrative et salariale sont, outre le poste de directeur, un ou des postes de directeurs adjoints appartenant, pour une école donnée, à la même classification et donc ayant un statut identique.

De plus, d'après la circulaire 13-10 de la politique administrative et salariale,

Le modèle d'organisation administrative sous-jacent à ces règles est basé sur l'existence de deux niveaux de gestion, sur le fonctionnement au moyen d'une équipe de gestion ou équipe de direction composée d'un nombre adéquat de cadres, sur une affectation variée des directeurs adjoints à des tâches spécifiques selon les besoins de l'école et les disponibilités et les qualifications de ces directeurs adjoints, mais une affectation déterminée au niveau de l'école par le directeur lui-même conformément aux responsabilités qui lui sont confiées par le conseil des commissaires. (1)

Les règles administratives de détermination des effectifs en personnel de direction des écoles secondaires sont donc basées sur une structure à deux niveaux de gestion.

L'extrait ci-dessus de la circulaire numéro 13-10 affirme clairement, toutefois, le rôle prépondérant du directeur d'école dans le choix de la structure administrative qui convient à son école.

Il faut admettre que la politique administrative et salariale établit des contraintes qui limitent considérablement le pouvoir de décision de la commission scolaire et de l'école quant au choix de certains modèles d'organisation des ressources humaines affectées à l'école.

C. La gestion du personnel de l'école secondaire polyvalente

Notions

A titre de premier responsable de son école auprès de la commission scolaire et auprès des parents des élèves qui fréquentent son école, le directeur de l'école secondaire polyvalente doit posséder un pouvoir réel de décision dans la gestion de son personnel.

Ce pouvoir de décision n'est toutefois pas exclusif surtout sous certains aspects de la gestion du personnel comme l'engagement, le congédiement et la détermination des conditions de travail.

---

(1) *La politique administrative et salariale - Circulaire numéro 13-10. Québec, Ministère de l'Education, 15 juin 1972, p. 2.*

Cependant, même si ce pouvoir de décision est partagé avec d'autres administrateurs, le directeur d'école doit généralement avoir un rôle évident dans la prise de décision concernant la gestion de son personnel.

Par rôle évident, il faut comprendre que, conformément à des procédures générales établies par la commission, le directeur d'école prend une bonne partie des décisions et participe à toute décision prise à un autre niveau concernant son personnel.

Dans certains domaines de la gestion de personnel, comme le congédiement par exemple, ce rôle peut se limiter à faire des recommandations; dans ce cas, toutefois, les recommandations faites doivent être sérieusement considérées puisqu'elles viennent de celui qui est normalement le mieux placé pour les faire.

Dans un domaine comme la négociation des conditions de travail du personnel, la participation du directeur d'école doit se réaliser au niveau de la consultation faite auprès de lui par sa commission scolaire. Dans le cas particulier de la négociation de protocoles d'entente devant régir certaines conditions de travail du personnel de la commission, il est normal que la participation du directeur d'école à l'élaboration des projets patronaux soit beaucoup plus directe et importante que dans le cas de la négociation au niveau provincial.

Objets visés par l'étude de la gestion du personnel

Les aspects de la gestion du personnel qui font l'objet de la présente étude sont la sélection, la détermination des conditions de travail, l'affectation des tâches, la probation, l'évaluation et le congédiement.

Cueillette de l'information

Les informations relatives aux rôles respectifs des services de la commission et de l'école au sujet de ces divers aspects de la gestion du personnel ont été fournies au Groupe POLY par les directeurs

d'écoles secondaires polyvalentes de même que par leur supérieur immédiat.

1. La sélection du personnel de l'école secondaire polyvalente

Résultats

L'analyse de l'information recueillie touchant le pouvoir de décision du directeur d'école secondaire polyvalente dans la sélection de son personnel donne les résultats qui figurent au tableau 58.

Dans ce tableau, les pourcentages réfèrent au nombre d'écoles où le directeur a un rôle évident dans la sélection de son personnel.

Tableau 58 La sélection du personnel - Répartition pourcentuelle des écoles secondaires polyvalentes selon l'existence ou la non-existence d'un rôle évident du directeur dans la sélection des divers types de personnel de son école

	TYPES DE PERSONNEL				
Rôle du directeur dans la sélection du personnel	Directeur adjoint	Enseignants	Adj. adm. et T.O.S.	Prof. non ens.	Personnel de soutien
Évident	64	73	56	27	45
Non évident	36	27	44	73	55

Si l'on attribue un coefficient de pondération pour chaque type de personnel, coefficient basé sur l'importance relative de chaque poste compte tenu de son rôle dans l'école et de l'importance numérique des effectifs dans ce poste, le degré de participation du directeur d'école à la sélection de l'ensemble du personnel est indiqué dans le tableau 58.

Les coefficients suivants ont été appliqués: directeur adjoint (5), enseignant (4), profassionnel non enseignant (3), personnel de soutien (2), adjoint administratif et technicien en organisation scolaire (1).

Tableau 59 Degré (en %) de participation à la sélection du personnel dans les écoles secondaires polyvalentes de l'échantillon

Degré de participation en %	0-19	20-39	40-49	50-59	60-79	80-100
Nombre d'écoles (% de l'échantillon)	4 (18%)	3 (14%)	2 (9%)	1 (5%)	6 (27%)	6 (27%)

Explications et commentaires (tableaux 58 et 59)

Compte tenu des informations obtenues et des résultats des tableaux 58 et 59, l'on peut noter ce qui suit:

- Les calculs statistiques ne permettent pas de conclure à une différence significative entre les écoles du milieu urbain et du milieu rural.

- Toutefois, l'on observe dans les écoles de l'échantillon que la participation de l'école à la sélection est nulle dans le milieu rural pour le personnel professionnel non enseignant et elle est beaucoup plus faible dans ce milieu que dans le milieu urbain pour le personnel de soutien. Cette situation s'explique peut-être par une plus grande concentration en milieu rural qu'en milieu urbain de ces types d'effectifs au centre administratif de la commission scolaire.

- La participation du directeur d'école à la sélection du personnel non enseignant est plus faible que pour les autres types de personnel. En particulier, pour la sélection du personnel professionnel non enseignant, le rôle du directeur n'est évident que dans 27% des écoles.

- Si l'on se réfère au tableau 59, on peut remarquer que dans 41% des écoles, le rôle du directeur dans la sélection de l'ensemble de son personnel est à peu près nul ou très peu important. Par contre, dans 54% des écoles, ce rôle est significatif ou très significatif.

2. La détermination des conditions de travail du personnel

Notions

Les conditions de travail dont il est question ici sont celles qui font l'objet de clauses de conventions collectives qui, en règle générale, doivent être conformes aux ententes conclues au niveau provincial pour chaque type de personnel des commissions scolaires. Cependant, certaines conditions de travail sont précisées dans des protocoles d'entente négociés au niveau de chaque commission scolaire.

Objets de l'étude

Le Groupe POLY a voulu connaître le degré de participation des directeurs d'écoles secondaires polyvalentes à la prise de décision de la partie patronale lors de la négociation des conditions de travail visant le personnel de son école et le niveau de son pouvoir de décision dans l'application des conditions de travail agréées.

Les questions posées aux directeurs d'écoles secondaires polyvalentes et à leurs supérieurs immédiats ont porté sur les points suivants:

- la consultation des directeurs d'écoles lors de la négociation des conventions collectives et des protocoles d'ententes,
- l'interprétation des conditions de travail agréées,
- l'application des conventions collectives et des ententes.

Résultats

Les résultats de l'analyse de l'information obtenue se présentent comme suit:

- 73% des directeurs d'écoles affirment ne pas être consultés lors de la négociation des conditions de travail devant régir le personnel de leurs écoles.

- Quant au 27% des directeurs d'écoles qui sont consultés, la consultation ne revêt généralement pas un aspect formel et structuré. Cette consultation est menée soit par les associations de principaux, soit par les fédérations de commissions scolaires, soit par leur commission scolaire.

- Pour ce qui est de la négociation de protocoles d'entente, 32% des directeurs d'écoles secondaires polyvalentes affirment être consultés par leur commission scolaire et 32% affirment ne pas l'être. Pour les autres, soit 36%, il n'est même pas possible d'affirmer qu'ils connaissent l'existence de tels protocoles.

  Le cas le plus aberrant qui a été rapporté au Groupe POLY, à ce sujet, est celui d'une commission qui, sans que les directeurs d'écoles soient consultés d'aucune façon, a conclu avec les enseignants un protocole d'entente relativement aux mécanismes et aux modalités de consultation des enseignants tant au niveau de l'école que pour l'ensemble de la commission.

- L'interprétation des conventions collectives est fournie aux directeurs d'écoles par le service du personnel dans 73% des cas, lors de rencontres structurées dans la moitié de ces cas et de façon occasionnelle dans l'autre moitié de ces cas.

  Dans 27% des écoles, le directeur doit se débrouiller lui-même avec l'interprétation à donner au moment où un problème se présente et prendre alors lui-même l'initiative de la démarche en vue d'obtenir une interprétation ad hoc.

- L'étude de M.S.P. a porté sur les comportements des administrateurs d'écoles secondaires polyvalentes eu égard à l'établissement de conditions de travail pour leurs subalternes.

Dans cette étude, les conditions de travail signifient spécialement le support technique et toute forme d'aide fournis au personnel en situation de travail en vue de son amélioration, compte tenu des résultats attendus et des ressources disponibles. (1)

Dans l'explication des résultats à ce sujet, le rapport de M.S.P. note ce qui suit:

Quant aux conditions de travail, ce point se partage presque également entre ceux qui disent: "il y a tellement de contraintes qu'on ne peut rien faire" et ceux qui travaillent à fournir les meilleures conditions de travail possibles à leurs employés, compte tenu des résultats attendus et des ressources disponibles. (2)

3. L'affectation des tâches au personnel de l'école secondaire polyvalente

Si le rôle du directeur d'école secondaire polyvalente dans la sélection de son personnel est, comme on l'a vu précédemment, très peu évident dans presque la moitié des écoles, qu'en est-il du pouvoir de décision de ce même directeur lorsqu'il s'agit de préciser les tâches et responsabilités de chacun des membres du personnel de son école ?

Le tableau 60 donne, d'après la synthèse des informations obtenues pour les divers types de personnel, le pourcentage des écoles où le rôle du directeur d'école dans l'affectation des tâches à son personnel est évident.

---

(1) M.S.P., Ibidem, p. 19-20.

(2) M.S.P., Ibidem, p. 128-129.

Tableau 60 Répartition pourcentuelle, par type de personnel, des écoles secondaires polyvalentes dont le directeur a un rôle évident dans l'affectation des tâches à son personnel

PERSONNEL	Écoles où le rôle du directeur est évident
Directeurs adjoints	100%
Enseignants	100%
Adjoint administratif	95%
Professionnels non enseignants	59%
Personnel de soutien	100%

Explications et commentaires (tableau 60)

- Les résultats du tableau 60 découlent de l'analyse des opinions émises par les directeurs d'écoles et par leurs supérieurs immédiats au sujet de l'affectation des tâches au personnel des écoles secondaires polyvalentes.

- D'après ces résultats, on pourrait dire que les directeurs d'écoles secondaires polyvalentes ont un rôle évident dans l'affectation des tâches à leur personnel dans la totalité ou la presque totalité des écoles pour tous les types de personnel sauf le personnel professionnel non enseignant; dans le cas de ce personnel, 41% des directeurs d'écoles participent peu ou pas à la décision.

- Dans le cas des enseignants et également du personnel de soutien, il faut toutefois faire remarquer que des contraintes provenant de l'application des conventions collectives et des pressions syndicales limitent considérablement la prise de décision du directeur d'école. Pour expliquer le résultat qui figure au tableau 60, soit 100%, il faut sans doute tenir compte du fait que les répondants qui ont fourni l'information ont jugé que le pouvoir de décision du directeur d'école était satisfaisant dans les limites imposées par les conventions collectives et ententes.

La majorité des gens rencontrés pour les fins de la présente étude ou pour l'étude de Multi-Services Professionnels se plaignent qu'ils ne peuvent libérer les chefs de groupe de périodes d'enseignement. Ils doivent réaliser une affectation uniforme du personnel enseignant s'ils ne veulent pas risquer la présentation d'un grief.

Il n'est donc généralement pas question dans ce contexte, que l'affectation fasse l'objet de décisions en fonction des objectifs de l'école. L'affectation des tâches est plutôt le résultat d'un calcul dans lequel la plupart des éléments sont indépendants de la décision du directeur d'école.

4. La probation du personnel de l'école secondaire polyvalente

En ce qui concerne la probation du personnel, le Groupe POLY a voulu savoir si pour les divers types de personnel de l'école secondaire polyvalente, il existe une période - et quelle en est la durée - durant laquelle tout nouvel employé ou toute personne accédant à un poste nouveau doit faire la preuve de sa compétence avant d'être définitivement affecté à ce poste.

Le Groupe POLY a dû renoncer, en raison de la durée limitée de son mandat, à analyser la nature de la probation et son influence dans l'amélioration des ressources humaines de l'organisme.

Le tableau 61 indique simplement, pour les divers types de personnel, la durée de la période de probation et la répartition des écoles selon les périodes de probation en vigueur.

Tableau 61 La probation du personnel - Répartition pourcentuelle des écoles secondaires polyvalentes selon la durée de la période de probation en vigueur pour les divers types de personnel

Personnel \ Durée en mois	0	3	6	9	12	24
Directeurs adjoints	86	–	5	–	9	–
Enseignants probanistes	–	–	–	–	–	100
Adjoint administratif	65	20	5	–	10	–
T.O.S.	81	13	6	–	–	–
Professionnels non enseignants	80	5	5	–	5	5
Personnel de soutien	23	50	23	–	4	–

Explications et commentaires (tableau 61)

Les résultats du tableau 61 font ressortir ce qui suit:

- Les personnels les moins touchés par une période de probation, c'est-à-dire pour lesquels aucune période de probation n'est exigée, sont les directeurs adjoints dans 86% des écoles et les professionnels non enseignants dans 80% des écoles.

  Quant au technicien en organisation scolaire, la probation n'est exigée que dans 19% des écoles qui ont droit à ce poste. Il faut noter qu'il s'agit d'un nouveau poste reconnu par la politique administrative et salariale à partir de l'année scolaire 1972/1973. La nouveauté même du poste ne serait-elle pas une raison de plus pour que son titulaire fasse l'objet d'une période de probation?

- Dans le cas des enseignants, on doit se rappeler que c'est le seul poste pour lequel une période de probation est obligatoire en vertu d'un règlement du ministère de l'Education (règlement numéro 4). Cette période de probation est exigée de tout débutant dans l'enseignement et non de tout nouvel enseignant dans une commission scolaire. Ne serait-il pas normal que tout enseignant nouvellement à l'emploi d'une commission scolaire soit considéré en probation pour une période de six mois ou plus et qu'une attention spéciale lui soit apportée autant en vue de son intégration dans son nouveau milieu qu'en vue de l'évaluation de sa capacité et de son rendement.

- Le personnel de soutien est le personnel le plus généralement visé par une période de probation. Dans 77% des écoles, une période de probation est prévue. La durée de cette période est de trois (3) ou de six (6) mois dans 73% des écoles; elle est nulle ou égale à trois (3) mois dans également 73% des écoles.

  Il y a lieu de se demander si en règle générale la période de probation du personnel de soutien est suffisamment longue, surtout dans le cas du personnel qui commence cette période à certains moments de l'année comme, par exemple, celui de la rentrée scolaire.

5. L'évaluation du personnel de l'école secondaire polyvalente

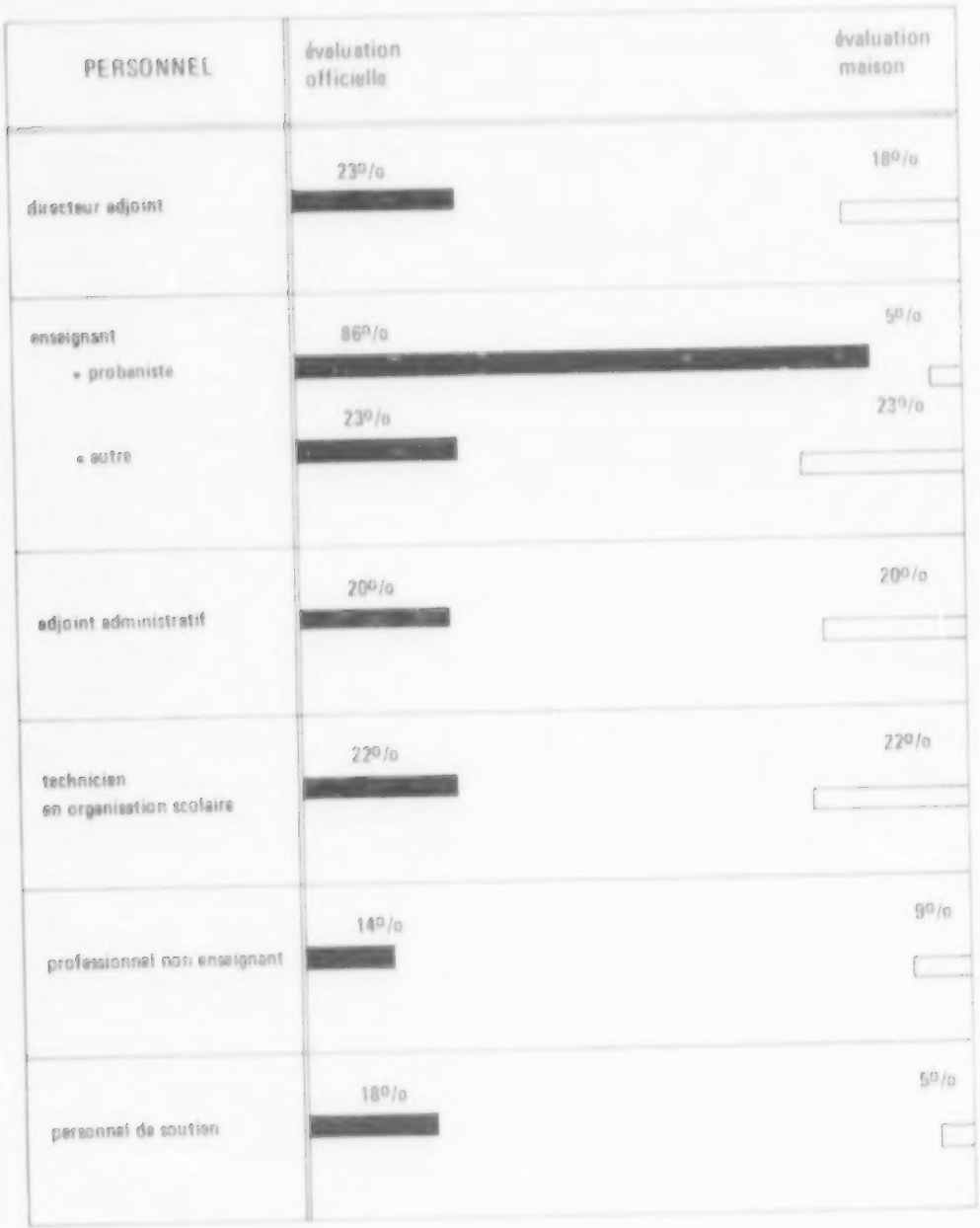
Une gestion logique et efficace du personnel est impensable sans l'évaluation de ce personnel.

C'est grâce à cette évaluation que le directeur d'école peut prendre les bonnes décisions ou faire les recommandations pertinentes relativement à une réaffectation des tâches, aux résultats de la probation, à la mutation, à la promotion, au congédiement de son personnel.

Le Groupe POLY s'est informé de l'existence d'une évaluation officielle pour les différents types de personnel. Dans les cas où il n'y avait pas d'évaluation officielle, on a demandé si l'école pratiquait sa propre évaluation que l'on dénomme ici évaluation - maison.

Le tableau 62 indique, pour les divers types de personnel, la répartition des écoles selon l'obligation faite à la direction de l'école d'une évaluation officielle transmise à la commission et selon l'existence d'une évaluation - maison non exigée par la commission.

Tableau 62 L'évaluation du personnel - Répartition pourcentuelle des écoles secondaires polyvalentes, selon l'existence pour chaque type de personnel, d'un système officiel d'évaluation du personnel, et selon l'existence d'une évaluation - maison non exigée officiellement



Explications et commentaires (tableau 62)

Les renseignements contenus dans le tableau 62 font ressortir ce qui suit:

1. Si l'on exclut les enseignants probanistes, pour lesquels une évaluation officielle est exigée par la commission dans 86% des écoles (ce devrait être dans 100% des écoles, mais la réponse a pu être négative dans certaines écoles qui affectivement n'avaient pas de tels enseignants), l'on se rend compte que pour tous les types de personnels, l'évaluation officielle n'est demandée que dans 23% ou moins des écoles.

2. Même si l'on additionne les pourcentages relatifs à l'évaluation-maison aux pourcentages relatifs à l'évaluation officielle, l'on constate qu'en moyenne dans à peine 30% des écoles une évaluation est faite du personnel. Quant à l'évaluation officielle, elle est en vigueur, en moyenne, dans à peine 20% des écoles. Ces pourcentages correspondent probablement à la proportion du personnel des écoles secondaires polyvalentes qui font l'objet d'une évaluation chaque année.

6. Congédiement du personnel

Le congédiement, comme l'engagement, relève de décisions qui appartiennent ultimement à l'instance supérieure de la commission scolaire. Le directeur d'école, à titre de responsable immédiat d'une unité administrative, doit normalement être appelé à travailler à l'élaboration du dossier et à faire des recommandations à son supérieur immédiat.

L'on a cherché à savoir s'il était plutôt facile ou plutôt difficile de congédier les membres de son personnel dont le rendement est peu ou pas satisfaisant.

Le tableau 63 résume la situation telle que perçue suite aux entrevues avec le directeur général (ou son représentant) et les directeurs d'écoles secondaires polyvalentes.

Comme l'appréciation de la facilité ou de la difficulté a une signification très subjective, il faut considérer ici moins les résultats pris un à un que leur valeur comparative selon les divers types de personnel.

Tableau 63 Le congédiement du personnel - Répartition pourcentuelle des écoles selon qu'il est plutôt facile ou plutôt difficile de congédier le personnel et selon les types de personnel de l'école secondaire polyvalente

	TYPES DE PERSONNEL				
Congédiement	Dir. adj.	Enseignants	Adj. adm. et T.O.S.	Prof. non ens.	Personnel de soutien
Difficile	82%	95%	92%	77%	64%
Facile	18%	5%	8%	23%	36%

Explications et commentaires (tableau 63)

La lecture du tableau 63 fait ressortir les points suivants:

1. La démarche pour congédier du personnel est généralement considérée comme très complexe et très difficile à mener à terme dans la presque totalité des écoles, particulièrement lorsqu'il s'agit des enseignants.

2. Même si, dans la majorité des écoles, le congédiement du personnel de soutien est considéré difficile, c'est pour ce type de personnel que les démarches aboutissent le plus facilement.

3. La difficulté éprouvée, en général, pour le congédiement du personnel semble être reliée de près à la difficulté, dans le

contexte actuel des relations du travail, de faire une preuve circonstanciée de l'incompétence des individus concernés. Pour réussir ce "tour de force", aux dires de plusieurs directeurs d'écoles, il faudrait "s'accrocher quotidiennement" aux personnes en cause. En général, on préfère influencer les individus concernés en provoquant leur démission quitte à passer le problème au futur employeur.

Ce comportement est signalé dans l'étude faite par Multi-Services Professionnels sur les comportements administratifs du personnel de direction des écoles secondaires polyvalentes.

> *L'une des pierres d'achoppement rencontrée ici semble être cette attitude, tout intellectuelle, de démocratie-à-tout-prix dans la prise de décisions. Cette panacée que l'on a faite de la participation à la prise de décisions entrave systématiquement toute possibilité de prise de décisions d'autorité positive. Dans cette situation, la décision d'autorité n'intervient que lorsqu'il s'agit de sanctions ou de situation subie par l'administrateur de polyvalente lui-même. Ceci entraîne que sur le plan de la direction de personnel, les problèmes traînent en longueur jusqu'à ce qu'ils deviennent des conflits aigus. (1)*

Quelques aspects de l'administration des ressources humaines dans des écoles hors du Québec

Certains aspects de l'administration des ressources humaines ont fait l'objet des entrevues que les membres du Groupe POLY ont eues avec les directeurs de huit (8) écoles situées à l'extérieur du Québec, soit quatre (4) en Ontario et quatre (4) dans des états américains.

Même si l'on doit être prudent dans l'utilisation des informations obtenues, il n'en ressort pas moins que la situation décrite par ces directeurs d'écoles diffère notablement, sous certains aspects, de ce qui a été observé dans les écoles secondaires polyvalentes du Québec.

---

(1) M.S.P., Ibidem, p. 115 et 116.

Relativement au pouvoir de décision du directeur d'école touchant les ressources humaines de son école, les points suivants méritent d'être soulignés:

- Selon ce qu'ont affirmé les directeurs de ces écoles, la détermination des effectifs ne fait pas l'objet de règles administratives formulées par l'Etat. A partir de l'étude des besoins de son école, le directeur choisit la structure administrative qui convient et justifie ses demandes de personnel généralement devant le "Superintendent" du district scolaire.

- Les directeurs de ces écoles ont indiqué qu'ils décident du choix de leur personnel, choix qui doit être ratifié par la commission scolaire, ou que la commission scolaire décide mais sur recommandation du directeur d'école.

- D'après ces directeurs d'écoles, l'évaluation est de rigueur, au moins une fois par année, pour toute catégorie de personnel. Dans une de ces écoles, elle est même mensuelle pour certains types de personnel.

SECTION 2

La détermination et la gestion du budget de l'école secondaire polyvalente

Le budget de l'école secondaire polyvalente est partie du budget total de la commission scolaire, lequel est soumis à des règles édictées annuellement par le ministère de l'Education.

Les règles budgétaires publiées par le ministère de l'Education sont souvent visées par les remarques des commissaires et des administrateurs des commissions scolaires comme leur imposant un cadre trop rigide qui les empêche de prendre les décisions qu'ils jugent les mieux adaptées au développement et au bon fonctionnement de leur organisme.

Jusqu'à quel point, ces mêmes administrateurs qui jugent trop centralisatrice l'action du ministère de l'Education, prennent-ils les mesures qui dépendent d'eux pour opérer une saine décentralisation au profit des diverses unités administratives de leur commission scolaire et, en particulier, de leurs écoles ?

Avant de fournir les résultats de l'analyse de l'information que le Groupe POLY a obtenue concernant la détermination et la gestion des ressources financières allouées aux écoles secondaires polyvalentes, il convient de décrire brièvement, dans son ensemble, le système de financement des commissions scolaires.

Certains éléments de ce système semblent ne pas être connus, ou tout au moins pas clairement compris, tant des directeurs généraux et des administrateurs des services de la commission que du personnel de direction des écoles secondaires polyvalentes.

Description sommaire du système de financement des commissions scolaires

a) Quelques éléments de description du système

Dans le but "d'assurer un développement cohérent de l'éducation dans l'ensemble du Québec, selon les exigences d'une répartition équitable des ressources gouvernementales disponibles pour l'éducation (1)", le ministère de l'Education du Gouvernement du Québec a élaboré et mis en place depuis 1965/66 un système de financement basé sur la normalisation des dépenses et des revenus des commissions scolaires.

En vertu de ce système, le ministère de l'Education verse aux commissions scolaires des subventions d'équilibre budgétaire pour "combler la différence entre, d'une part, des dépenses autorisées et conformes aux règles budgétaires annuelles et, d'autre part, les revenus locaux normalisés et les subventions statutaires" (2).

Depuis 1965/66, les règles budgétaires indiquent pour chaque poste budgétaire le montant maximum des dépenses admissibles aux subventions.

Les dépenses autorisées qui excèdent ces montants admissibles aux subventions doivent être financées au moyen d'un impôt foncier supplémentaire.

A partir de 1968/69, les règles budgétaires annuelles se sont assouplies en permettant la transférabilité entre certains postes budgétaires. Tout en continuant d'indiquer des montants par élève pour chacun des postes budgétaires visés par cette transférabilité, les règles budgétaires allouent une masse budgétaire disponible pour un ensemble de postes comprenant principalement l'administration générale, l'administration pédagogique,

---

(1) *Circulaire du 30 avril 1965 aux commissaires et aux syndics d'écoles: L'approbation des budgets 1965/66, Québec, Ministère de l'Education, p. 3.*

(2) *Règles budgétaires des commissions scolaires et des institutions associées pour 1969/70, Québec, Ministère de l'Education, p. 4.*

l'enseignement (à l'exception du personnel enseignant et du personnel de direction des écoles), les services aux étudiants. Pour les commissions dispensant l'enseignement secondaire, cette masse disponible correspond en 1972/73 à $166/élève alors que le coût total par élève de niveau secondaire était prévu à un peu plus de $1,100.

b) Le pouvoir de décision des commissions scolaires relativement à leur budget

Même si, "en aucun cas, les commissions scolaires ne sont strictement tenues de limiter leurs dépenses aux sommes déterminées par les règles d'approbation des budgets"(1), les règles constituent une limite au-delà de laquelle les commissions scolaires doivent avoir recours à une surtaxe imposée à leurs contribuables, à la condition qu'il ne s'agisse pas de dépenses illégales.

En permettant la transférabilité entre un certain nombre de postes budgétaires, les règles budgétaires déterminent un niveau de dépenses admissibles aux subventions et laissent aux commissions scolaires le soin de répartir cette masse suivant les priorités qu'elles établissent, sans avoir à tenir compte des indications concernant chacun des postes budgétaires visés par la transférabilité.

Dans le document "Les règles administratives et budgétaires des commissions scolaires pour 1971/72, cette intention de décentralisation est clairement indiquée:

"Le ministère entend ainsi (en permettant la transférabilité à l'intérieur d'un groupe de postes) favoriser la prise de décision par ceux qui sont plus directement impliqués dans la réalisation des programmes de développement de l'éducation".

Dans le même paragraphe, on incite les commissions scolaires à faire de la préparation du budget, un travail d'équipe:

---

(1) Circulaire du 30 avril 1965 aux commissaires et aux syndics d'écoles, p. 3.

"Cet objectif de décentralisation devrait inciter les commissions scolaires elles-mêmes à faire participer activement à la préparation du budget tous ceux qui ont à administrer une partie du budget". (1)

Objectif de l'étude concernant la gestion budgétaire

Dans cette section, on cherche à déterminer quel est le rôle de la direction de l'école secondaire polyvalente dans la prise de décision concernant la détermination et la gestion du budget de l'école.

Les informations retenues pour analyse répondent aux questions suivantes posées aux directeurs d'écoles:

1. Participez-vous à l'élaboration du budget total de votre école ?

2. Connaissez-vous le budget total de votre école (excluant les salaires) ? Montant de ce budget: $_____

3. Quelle partie de ce budget total administrez-vous ? Montant de ce budget: $_____

4. Vous a-t-on consulté sur la partie du budget que vous administrez ?

5. Disposez-vous d'une petite caisse pour vos dépenses courantes ? Montant de ce budget: $_____

6. Jusqu'à quel montant pouvez-vous acheter sans autorisation ? Montant de ce budget: $_____

7. Evaluer le système de réquisitions.

---

(1) Règles administratives et budgétaires des commissions scolaires pour 1971/72, Québec, Ministère de l'Education, p. 10.

Résultats

Voici les résultats de l'analyse des réponses fournies aux questions précédentes:

OBJETS VISES PAR LES QUESTIONS	REPARTITION POURCENTUELLE DES DIRECTEURS D'ECOLES SELON LES REPONSES POSITIVES OBTENUES
1. Participent à l'élaboration du budget de l'école	36%
2. Connaissent le budget total de l'école (excluant les salaires)	55%
3. Administrent le budget de l'école	
– en totalité	27%
– en partie	50%
– nullement	23%
4. Sont consultés sur la partie du budget de l'école qu'ils doivent administrer	27%
5. Administrent une petite caisse	91%
Montant	< $100: 9% ; $100–199: 41% ; $200–299: 9% ; $300–399: 14% ; $400–499: 5% ; $500 +: 14%
6. Peuvent faire des achats sans autorisation	55%
Montant maximum	< $100: 36% ; $100–199: 5% ; $200–299: – ; $300–399: 5% ; $400–499: - ; $500 +: 9%
7. Jugent le système de réquisitions satisfaisant	41%

Explications et commentaires

A partir de ces résultats, les points suivants méritent d'être soulignés ou détaillés davantage.

1. L'analyse des informations obtenues ne révèle aucune différence significative quel que soit le milieu (urbain ou rural) de l'école et quelle que soit la dimension de l'école.

2. On remarque que dans 64% des cas, le budget est fourni aux écoles sans que le directeur d'école ait été préalablement invité à collaborer directement à sa préparation.

3. 23% des directeurs d'écoles secondaires polyvalentes affirment n'administrer aucune partie du budget de leur école.

4. 45% des directeurs d'écoles ne connaissent même pas le budget de l'école; 55% disent le connaître.

5. Dans 9% des écoles, aucun montant n'est prévu à titre de ce qu'on appelle communément "petite caisse" pour subvenir à des besoins qui normalement ne devraient pas mettre en branle tout le mécanisme des procédures règlementaires de réquisitions.

   A l'autre extrême, on note dans un cas l'existence d'une "petite caisse" de $5,000 alors que dans la majorité des cas, le montant disponible varie de $100 à $350.

6. Dans le même 9% des écoles, aucune dépense ne peut être faite sans autorisation, mais toutefois les directeurs de ces écoles ne se plaignent pas de la situation, car ils jugent satisfaisant le système de réquisitions. Paradoxalement, dans l'école qui dispose d'une petite caisse de $5,000, on juge insatisfaisant le système de réquisitions.

SECTION 3

Informations complémentaires sur le pouvoir de décision du directeur d'école secondaire polyvalente

Afin de mieux situer le niveau de participation des directeurs d'écoles secondaires polyvalentes aux décisions qui affectent le fonctionnement de leurs écoles, le Groupe POLY leur a posé des questions de même qu'à leurs supérieurs immédiats, sur certains autres objets de décisions se rapportant à l'organisation scolaire.

De plus, des informations ont été obtenues concernant l'influence, sur le pouvoir de décision du directeur d'école, des organismes de consultation rendus obligatoires soit par la loi, soit par la convention collective, c'est-à-dire le comité d'école et le conseil d'école.

A. La prise de décisions concernant certains aspects de l'organisation scolaire

Les objets de décision concernant l'organisation scolaire qui ont été retenus par le Groupe POLY portent sur les nouveaux cours au programme de l'école, le calendrier scolaire, le choix des manuels, les règlements de l'école, la location des locaux de l'école, le magasin scolaire, le transport des élèves.

Résultats

1. Nouveaux cours

   D'après les directeurs d'écoles secondaires polyvalentes, dans 41% des commissions, l'addition de nouveaux cours au programme institutionnel de l'école fait l'objet d'une réelle consultation auprès du personnel de l'école.

   D'après l'étude de Multi-Services Professionnels, 46% des administrateurs d'écoles secondaires polyvalentes sont satisfaits des responsabilités de l'école dans l'établissement des politiques générales d'enseignement (1).

---

(1) M.S.P., Ibidem, p. 151.

2. Calendrier scolaire

Dans l'établissement du calendrier scolaire pour les écoles de la commission, seulement 32% des directeurs d'écoles secondaires polyvalentes jugent satisfaisante la participation qui leur est demandée.

3. Manuels scolaires

Le choix des manuels scolaires fait l'objet d'une consultation jugée valable par 59% des directeurs d'écoles secondaires polyvalentes.

D'après l'étude de Multi-Services Professionnels, 54% des directeurs et directeurs adjoints d'écoles sont satisfaits face à la prise de décision qui leur est laissée pour le choix des manuels (1).

4. Règlements de l'école

L'établissement des règlements de l'école est une responsabilité laissée entièrement à l'école dans 23% des cas, une responsabilité à la fois de la commission et de l'école dans 45% des cas, tandis que dans 9% des cas, les règlements sont décidés au niveau de la commission uniquement. L'information est incomplète ou inutilisable dans 23% des cas.

D'après Multi-Services Professionnels, 80% des directeurs et directeurs adjoints sont satisfaits de leur pouvoir de décision à ce sujet (1).

5. Magasins scolaires

Les informations concernant le pouvoir de décision de l'école sur l'organisation et le fonctionnement des magasins scolaires n'ont été obtenues que de 59% des écoles de l'échantillon. 56% des réponses obtenues sont dans le sens d'un pouvoir de décision suffisant.

---

(1) M.S.P., Ibidem, p. 151.

6. Transport des élèves

Pour l'organisation du transport des élèves, les réponses fournies par 64% des écoles de l'échantillon affirment que dans 57% de ces écoles on est satisfait de la consultation faite par la commission scolaire.

La synthèse des résultats pour l'ensemble de ces éléments d'organisation scolaire semble faire ressortir que près de 50% des directeurs d'écoles secondaires polyvalentes sont satisfaits du rôle qu'ils ont à jouer dans la prise de décision concernant ces éléments.

B. Les organismes de consultation

Les écoles secondaires polyvalentes ont mis en place et font fonctionner un bon nombre de mécanismes de consultation et de participation: comité pédagogique, comité d'animation de la vie étudiante, comité de discipline, conseil étudiant...

L'action de ces organismes consultatifs dont l'existence est, en règle générale, décidée par l'école elle-même, est ordinairement perçue par le directeur d'école comme un facteur positif dans la prise de décisions qui lui appartient.

Le Groupe POLY s'est arrêté davantage à étudier la perception qu'ont les directeurs d'écoles secondaires polyvalentes du rôle des organismes consultatifs dont l'existence est obligatoire.

Il s'agit du conseil d'école et du comité d'école, le premier devant être formé en vertu de la convention collective et le second, en vertu de la Loi 27 - 1971.

Les informations au sujet de ces organismes consultatifs obligatoires ont été obtenues lors des entrevues avec les directeurs d'écoles secondaires polyvalentes.

Le schéma d'entrevue utilisé comportait les trois éléments suivants:

- un atout ou une difficulté ?
- consultatif ou forte tendance à la co-gestion ?
- un succès ou un échec ?

a) Le conseil d'école

Résultats

Dans toutes les écoles de l'échantillon, sauf une, le conseil d'école existe.

Le tableau suivant résume les informations obtenues.

Tableau 64 Le conseil d'école

	TENDANCE À LA CO-GESTION	
	OUI 57%	NON 43%
un atout	19%	19%
un échec	38%	24%

Explications et commentaires (tableau 64)

1. Si 62% des directeurs d'écoles considèrent que le fonctionnement du conseil d'école est un échec, ils tentent d'expliquer cette situation par les commentaires suivants:

- les enseignants, membres de ce conseil, ne comprennent pas leur rôle;

- le syndicat d'enseignants s'infiltre de plus en plus dans ce mécanisme de consultation et lui imprime une orientation de revendication;

- les enseignants ne soulèvent, lors des réunions de ce conseil, que des problèmes mineurs.

L'appréciation que font les directeurs d'écoles secondaires polyvalentes de la qualité de la participation des enseignants au conseil d'école est donc plutôt négative.

2. Par ailleurs, dans l'étude de M.S.P., on a demandé aux directeurs d'écoles d'évaluer l'influence qu'ont les enseignants dans la commission scolaire concernant les affaires académiques et parascolaires et l'influence que, d'après eux, ils devraient avoir.

   Les résultats montrent que dans l'ensemble les directeurs d'écoles secondaires polyvalentes jugent qu'eux et les enseignants ont sur ces sujets sensiblement la même influence auprès de la commission.

   Il est, toutefois, assez surprenant de constater que ces mêmes directeurs "tendent à vouloir accorder plus d'influence aux enseignants qu'ils n'en désirent pour eux-mêmes" (1).

b) Comité d'école

Le comité d'école, tel que prévu dans la Loi 27 - 1971, a été obligatoirement constitué pour la première fois en octobre 1972. Il faut donc tenir compte du fait que ces comités étaient encore, presque partout, dans une période d'organisation et avaient très peu d'expérience de fonctionnement au moment où les directeurs d'écoles ont fourni l'information à leur sujet.

Résultats

Le tableau 65 résume les informations concernant le comité d'école.

---

(1) M.S.P., Ibidem, p. 213-214.

Tableau 65 Le comité d'école*

	TENDANCE À LA CO-GESTION	
	OUI 14%	NON 72%
un atout	9%	60%
un échec	5%	12%

* l'information manque pour 14% des écoles, le comité d'école étant trop récent.

Explications et commentaires (tableau 65)

1. Contrairement à la participation des enseignants au conseil d'école, la participation des parents au comité d'école est perçue de façon positive par 80% des directeurs d'écoles qui se sont prononcés.

2. Voici quelques commentaires formulés par des directeurs d'écoles qui considèrent plutôt négatif le rôle du comité d'école:

   - c'est un comité difficile d'orientation;
   - les parents sont plutôt dépassés par les évènements;
   - c'est un bon moyen de pression auprès de la commission scolaire pour obtenir ce que l'on veut;
   - les parents sont élus par une minorité de personnes.

3. Il peut être intéressant de rapprocher de ces résultats, ceux de l'étude de Multi-Services Professionnels se rapportant à la participation des parents à la détermination des objectifs de rendement de l'école et de la commission scolaire (1);

---

(1) M.S.P., Ibidem, p. 58-59.

44% des administrateurs d'écoles secondaires polyvalentes notent la participation des parents à la détermination des objectifs de l'école; 6% seulement de ces administrateurs notent cette participation pour les objectifs de la commission. (1)

La consultation des enseignants et des parents dans des écoles hors du Québec

D'après les informations fournies au Groupe POLY par les directeurs de huit (8) écoles situées en Ontario et dans trois états américains, ni la législation, ni les conventions de travail ne rendent obligatoire l'existence de comités consultatifs soit pour les enseignants, soit pour les parents.

La consultation des enseignants et des parents est réalisée dans ces écoles suivant des formules et des mécanismes dont l'existence et le fonctionnement sont décidés au niveau de l'école.

---

(1) M. S. P., résultats non publiés.

SECTION 4

Le degré d'intervention (actuel et souhaité) des administrateurs d'écoles secondaires polyvalentes dans la prise de décision

L'étude réalisée pour le Groupe POLY par Multi-Services Professionnels comportait l'analyse de la satisfaction des administrateurs d'écoles secondaires polyvalentes face à la prise de décision (1).

L'instrument utilisé à cette fin visait à obtenir des informations concernant:

1° *le niveau de prise de décision perçu comme étant permis à l'école polyvalente;*

2° *le niveau de désir de prendre des décisions;*

3° *le niveau de satisfaction relativement à la situation faite aux personnels étudiés en termes de prise de décision. (2)*

Les objets ou domaines de décision sur lesquels portait spécifiquement la recherche peuvent être regroupés comme suit:

A. Les affaires académiques:

1- Etablissement de politiques générales d'enseignement

2- Détermination des responsabilités pédagogiques de l'école

3- Détermination des méthodes et des techniques d'enseignement

4- Choix des manuels d'enseignement

---

(1) M.S.P., Ibidem, p. 35-38 et pl 148-155.
(2) M.S.P., Ibidem, p. 35.

5- Résolution de problèmes d'apprentissage individuels d'étudiants

6- Etablissement des politiques de discipline en classe

B. Le personnel:

7- Engagement de personnel professionnel

8- Engagement de personnel administratif

9- Résolution des griefs du personnel

10- Détermination du salaire

C. Les ressources matérielles:

11- Planification des budgets de l'école

12- Planification de nouvelles constructions ou de nouveaux aménagements

D. Les relations avec le milieu:

13- Résolution des problèmes rencontrés avec les groupes de la communauté environnante

Les répondants devaient évaluer leur implication dans la prise de décision selon l'échelle suivante:

1. jamais
2. rarement
3. occasionnellement
4. un peu moins que la moitié du temps
5. un peu plus que la moitié du temps

6. une bonne partie du temps
7. la plupart du temps
8. tout le temps.

Résultats

Le tableau 66 donne pour chacun des domaines énumérés ci-dessus le niveau de prise de décision et le niveau de désir de prise de décision. On y ajoute les résultats publiés dans le rapport de l'étude de Multi-Services Professionnels au sujet de la satisfaction des administrateurs face à la prise de décision dans les mêmes domaines.

Tableau 66: Perception moyenne des administrateurs d'écoles secondaires polyvalentes de leur niveau de prise de décision et de leur désir de prise de décision et leur satisfaction face à la prise de décision

OBJETS OU DOMAINES DE DÉCISION	Perception moyenne du niveau actuel de prise de décision*	Perception moyenne du désir de prise de décision*	Évaluation de la situation (répartition en %)**		
	échelle: 1 à 8		Pas assez	Assez	Trop
A. LES AFFAIRES ACADÉMIQUES					
1. Établissement de politiques générales d'enseignement	4.46	6.30	54	46	
2. Détermination des responsabilités pédagogiques de l'école	5.40	6.66	36	64	
3. Détermination des méthodes et des techniques d'enseignement	4.06	5.36	38	62	
4. Choix des manuels d'enseignement	3.48	5.38	44	54	2
5. Résolution de problèmes d'apprentissage individuels d'étudiants	5.20	5.62	18	80	2
6. Établissement des politiques de discipline en classe	5.64	6.46	18	80	2
B. LE PERSONNEL					
7. Engagement de personnel professionnel	4.44	6.86	64	36	
8. Engagement de personnel administratif	3.48	6.58	70	30	
9. Résolution des griefs du personnel	3.86	5.68	46	54	
10. Détermination du salaire	1.62	5.06	62	38	
C. LES RESSOURCES MATÉRIELLES					
11. Planification des budgets de l'école	4.38	6.86	80	20	
12. Planification de nouvelles constructions ou de nouveaux aménagements	3.34	6.20	66	32	2
D. LES RELATIONS AVEC LE MILIEU					
13. Résolution des problèmes rencontrés avec les groupes de la communauté environnante	3.20	5.22	40	60	

* *Résultats non publiés de l'étude de Multi-Services Professionnels (M.S.P.) Inc.*

** *M.S.P., Ibidem, p. 151.*

Explications et commentaires (tableau 66)

1. D'après les résultats du tableau 66, les domaines où les administrateurs d'écoles secondaires polyvalentes sont le plus impliqués dans la prise de décision ont trait aux affaires académiques: les politiques de discipline en classe, les responsabilités pédagogiques de l'école, les problèmes d'apprentissage des étudiants.

   Par contre, ils sont plus absents des décisions concernant le personnel, les ressources matérielles et les relations avec le milieu.

2. Si l'on considère l'écart entre les résultats relatifs à la prise de décision et au désir de prise de décision, l'on constate que les domaines où l'indice de frustation est le plus élevé ne concernent pas les affaires académiques mais plutôt la gestion du personnel (sélection du personnel) et la gestion des ressources matérielles (nouvelles constructions ou nouveaux aménagements, budget de l'école).

Conclusions de l'étude du pouvoir de décision du directeur d'école secondaire polyvalente

Détermination et organisation des effectifs

En raison de l'objectif que s'est fixé le Québec de garantir l'accessibilité de tous à l'éducation, il est normal que la distribution des ressources fasse l'objet de règles administratives et budgétaires.

Actuellement, les règles administratives et les règles budgétaires applicables à la détermination des effectifs de l'école laissent aux commissions la possibilité de certaines initiatives dans la prise de décision. Il ne semble pas, toutefois, que les commissions scolaires prennent toutes les décisions qui leur sont laissées, car on n'a à peu près pas observé de commissions où la distribution des effectifs par école ait fait l'objet d'une étude des besoins et de l'établissement de priorités. Presque partout, en effet, on applique à chaque école le nombre maximum de personnes indiqué dans les règles administratives ou le coût par élève et par poste budgétaire qui figure dans les règles budgétaires.

Le ministère de l'Education, par ses règles administratives et budgétaires, rend-il pratiquement possible la décentralisation de certaines décisions ? Ou les commissions scolaires, tout en réclamant périodiquement du ministère de l'Education une politique de décentralisation plus grande des décisions, gardent-elles pour le niveau supérieur de leur organisme le pouvoir accru qu'elles obtiennent sans déléguer suffisamment de décisions à la direction de l'école ?

Quoi qu'il en soit, le ministère de l'Education, qui est responsable de l'élaboration de ces règles, devrait s'orienter davantage vers une politique de décentralisation et inciter les commissions scolaires à déléguer le plus possible de décisions au niveau le plus immédiat de l'action, soit au niveau des écoles.

La nature des décisions à décentraliser doit être précisée à la lumière d'objectifs clairement définis par le ministère de l'Education et par les commissions scolaires. Compte tenu de la situation administrative qui prévaut dans bon nombre de commissions scolaires, la décen-

tralisation doit très probablement être réalisée progressivement et être accompagnée, à chacune de ses étapes, d'un programme d'information et de perfectionnement pour les administrateurs des commissions scolaires et des écoles.

Gestion du personnel

A partir des informations qu'il a recueillies et analysées, le Groupe POLY peut conclure que le directeur d'école secondaire polyvalente a, dans bien des cas, un rôle plutôt restreint dans la gestion de son personnel.

Il serait cependant normal que le directeur d'école prenne la majeure partie des décisions concernant son personnel et, de plus, qu'aucune décision ne soit prise par d'autres personnes avant qu'il n'ait été consulté.

Pour que le pouvoir de décision du directeur d'école et sa participation à la prise de décision soient significatifs, certains pré-requis sont nécessaires.

En premier lieu, la commission doit, avec la participation de tous les gestionnaires de personnel, élaborer des objectifs clairs concernant tous les aspects de la gestion du personnel.

Conformément à ces objectifs, la commission doit, par la suite, préciser sa politique de gestion du personnel quant à la délégation de décisions au directeur général et aux directeurs d'écoles et quant au rôle de soutien et au rôle technique des services de la commission et plus particulièrement du service du personnel.

Un point important sur lequel il convient d'insister, c'est que l'absence observée d'objectifs définis et de politiques concernant un processus continu d'évaluation du personnel est symptomatique d'une absence de réelle gestion du personnel dans les écoles secondaires polyvalentes. Ceci ne peut qu'entraîner des solutions plus ou moins palliatives pour régler les problèmes au moment où ils deviennent aigus.

Gestion budgétaire

Les conclusions formulées plus haut au sujet de la décentralisation de la prise des décisions relatives au personnel s'appliquent également aux décisions d'ordre budgétaire.

Il faut rappeler, toutefois, que la décentralisation des décisions ne permettra une meilleure gestion des écoles secondaires polyvalentes que si le ministère de l'Education et les commissions scolaires se préoccupent de développer des politiques de sélection, d'information et de perfectionnement qui permettent d'avoir à la tête des écoles secondaires poiyvalentes les administrateurs aptes à assumer la responsabilité des décisions qui découlent de cette décentralisation.

Recommandations concernant la prise de décision dans la commission scolaire et dans l'école relativement à la gestion de l'école secondaire polyvalente

Devant le trop peu de cohérence, dans bon nombre de commissions scolaires, des divers centres de décisions (conseil des commissaires, direction générale, direction de service, direction d'école) qui influencent la gestion de l'école secondaire polyvalente et, considérant que, contrairement au principe d'administration généralement admis qui veut que la décision soit prise le plus près possible du niveau de l'action, l'on constate que, dans bien des cas, la direction de l'école secondaire polyvalente ne fait que transmettre ou qu'exécuter des décisions prises par d'autres dans des domaines aussi importants de la gestion de l'école que le choix de personnel, l'affectation des tâches, l'administration du budget...

le Groupe POLY RECOMMANDE PRINCIPALEMENT

28 QUE LE CONSEIL DES COMMISSAIRES CLARIFIE PAR ECRIT ET EXPLIQUE A TOUS LES INTERESSES LES OBJETS DE LA DELEGATION DE DECISIONS AU COMITE EXECUTIF, AU DIRECTEUR GENERAL, AU PERSONNEL DE CADRE DES ECOLES ET DES SERVICES ET QU'IL DEFINISSE LE PROCESSUS GENERAL DE PRISE DE DECISION DANS LA COMMISSION SCOLAIRE.

29 QUE DANS CHAQUE COMMISSION SCOLAIRE LE CONSEIL DES COMMISSAIRES PRECISE PAR ECRIT LES GRANDES ORIENTATIONS DE LA COMMISSION EN VUE DE REPONDRE AUX BESOINS DU MILIEU ET QUE LE DIRECTEUR GENERAL EN CONCERTATION AVEC LES DIRECTEURS D'ECOLES ET LES DIRECTEURS DE SERVICES SE DONNE PAR ECRIT DES OBJECTIFS OPERATIONNELS COHERENTS ET PRECISE LE ROLE DE CHACUN DANS LA PRISE DE DECISION.

30 QUE LES REGLES ADMINISTRATIVES RELATIVES A LA DETERMINATION DES EFFECTIFS ET LES REGLES BUDGETAIRES DU MINISTERE DE L'EDUCATION CONTINUENT D'EVO-

LUER, LE PLUS RAPIDEMENT POSSIBLE, COMPTE TENU DES CONDITIONS ET DES EXIGENCES LIEES A UNE DECENTRALISATION RENTABLE ET EFFICACE, VERS DES REGLES PLUS GLOBALES QUI LAISSENT DAVANTAGE DE POUVOIR DE DECISION AUX COMMISSIONS SCOLAIRES, CES DERNIERES DEVANT A LEUR TOUR FAIRE PARTICIPER LE PLUS POSSIBLE LA DIRECTION DE L'ECOLE A LA DETERMINATION ET A LA GESTION DES RESSOURCES DE L'ECOLE.

31 QUE LE ROLE DU DIRECTEUR D'ECOLE SECONDAIRE POLYVALENTE SOIT PRIMORDIAL DANS LA GESTION DE SON PERSONNEL, EN PARTICULIER DANS LA SELECTION ET DANS L'AFFECTATION DES TACHES, ET QUE LES SERVICES DE LA COMMISSION, PLUS SPECIALEMENT LE SERVICE DU PERSONNEL, REMPLISSENT DES FONCTIONS DE CONSEIL ET D'ASSISTANCE TECHNIQUE AU DIRECTEUR D'ECOLE.

32 QUE LE MINISTERE DE L'EDUCATION ET LES COMMISSIONS SCOLAIRES PORTENT UNE ATTENTION SPECIALE DANS LEURS POLITIQUES DE DEVELOPPEMENT DES ADMINISTRATEURS A LA PRATIQUE DE L'EVALUATION CONTINUE DU RENDEMENT DU PERSONNEL EN FONCTION DES RESULTATS ATTENDUS.

Concernant la prise de décision dans le système des commissions scolaires,

le Groupe POLY RECOMMANDE AUSSI

33 Que le ministère de l'Education, dans un effort de clarification et de coordination des rôles propres à chaque niveau de l'organisation du réseau des commissions scolaires, identifie clairement les objectifs et les rôles de chacune de ses

directions générales et de ses services de même que le rôle du conseil des commissaires et les explique au personnel concerné des commissions scolaires.

34 Que le ministère de l'Education s'assure en particulier que les objectifs qu'il poursuit par sa politique administrative et salariale, par sa politique budgétaire et par sa politique de gestion des personnels des organismes d'enseignement soient communiqués et clairement expliqués aux personnels concernés des commissions scolaires et aux personnels des services et des directions générales du ministère qui sont appelés à assister les commissions scolaires dans l'application de ces politiques.

35 Que le ministère de l'Education précise les objectifs de sa politique de décentralisation, qu'il indique clairement ce qu'il ne peut et ne pourra décentraliser en raison même de ses responsabilités et, quant aux objets actuels ou futurs de décision décentralisée, qu'il identifie, en concertation avec les organismes concernés, les étapes qui peuvent être franchies à court, à moyen et à long termes, les exigences à remplir tant de la part de l'instance centrale que des instances locales avant de franchir chaque étape.

CONCLUSIONS GENERALES

ET

RECOMMANDATIONS

CONCLUSIONS GENERALES

La situation de l'organisation et du fonctionnement des écoles secondaires polyvalentes décrite et analysée dans ce rapport est assez sombre sous plusieurs aspects.

Il faut reconnaître que les causes profondes qui peuvent expliquer une telle situation sont, dans bien des cas, imputables à l'ensemble du système plutôt que simplement aux gestionnaires immédiats des écoles et des commissions scolaires.

A tous les niveaux, en effet, on décèle soit une absence de définition d'objectifs clairs, précis et opérationnels, soit une carence dans la communication des objectifs et dans l'aide aux subalternes pour en assurer la réalisation. De plus, la pratique d'une évaluation continue du rendement est presque inexistante.

Les difficultés de fonctionnement de l'école secondaire polyvalente proviennent aussi, en grande partie, de l'inexistence ou de la faiblesse de l'encadrement des étudiants et des personnels qui exercent une action immédiate sur les étudiants.

L'on se souvient que le Rapport de la commission royale d'enquête sur l'enseignement insiste sur la nécessité, dans l'école secondaire qui y est proposée, d'assurer un encadrement adéquat pour les étudiants et pour le personnel enseignant.

Cette préoccupation prend davantage d'importance si l'on considère que plus de 80% des écoles secondaires polyvalentes implantées dans le Québec dépassent l'inscription prévue comme optimale par cette commission d'enquête, soit de 1,000 à 1,200 élèves.

Suite aux entrevues avec environ 150 personnes qui occupent des postes à la direction des écoles secondaires polyvalentes et à l'observation sur place du fonctionnement d'une vingtaine d'écoles, pendant une semaine environ dans chaque école, le Groupe POLY constate que l'état du fonctionnement des écoles se maintient autour d'un commun dénominateur assez peu élevé. L'on peut même difficilement retrouver un aspect qui ferait en sorte qu'une école excelle vraiment

par rapport aux autres écoles.

Il apparaît donc urgent que tous ceux qui détiennent des responsabilités (ministère, commissions scolaires, directions d'écoles, enseignants, étudiants et parents) vis-à-vis la définition et la réalisation de standards élevés de rendement de l'école secondaire polyvalente acceptent de remplir pleinement leurs rôles respectifs.

Toutefois, de meilleurs accomplissements individuels ne suffisent pas. Les résultats dépendent d'une action concertée de tous les agents d'éducation qui oeuvrent dans l'école ou qui occupent un poste qui peut influencer le fonctionnement de l'école secondaire polyvalente.

De plus, pour assurer le succès de cette concertation des efforts, chacun doit pratiquer le "gros bon sens" face aux exigences du poste qu'il a accepté de remplir et aux objectifs de l'organisme dont il est membre.

Le Groupe POLY croit que bon nombre de problèmes de fonctionnement trouveraient plus facilement une solution valable, beaucoup de situations pourraient rapidement s'améliorer simplement en les envisageant avec une logique basée sur le "gros bon sens" plutôt qu'avec une logique basée sur une protection légaliste des droits et des privilèges individuels ou collectifs.

Il y a un coup de barre - ou des coups de barre - à donner pour réorienter cette institution encore très jeune qu'est l'école secondaire polyvalente vers la réalisation des objectifs qui ont présidé à son implantation.

Le Groupe POLY est conscient de la limite de ses travaux, mais il souhaite que son humble contribution à la cause de l'école secondaire polyvalente soit le début d'une action concertée qui aboutisse rapidement à rendre cette école plus humaine et plus productive.

LISTE DES RECOMMANDATIONS

RECOMMANDATIONS	SUJETS	DESTINATAIRES
	▶ Encadrement des étudiants	
1 Que le tutorat, dans le sens préconisé par le rapport de la commission royale d'enquête sur l'enseignement, soit pratiqué dans chaque école secondaire polyvalente de sorte que chaque étudiant s'identifie à un enseignant qui l'assiste dans les diverses situations de son apprentissage et que les étudiants soient régulièrement réunis en foyers à des périodes spécifiquement prévues à cette fin de préférence au début de la journée scolaire.	le tutorat et la cellule-foyer	– *les directeurs d'écoles secondaires polyvalentes* – *les directeurs généraux des commissions scolaires*
2 Que la description de la tâche des enseignants dans la convention collective de travail indique clairement et spécifiquement que la direction de l'école peut confier à l'enseignant la responsabilité des activités reliées à l'animation d'une cellule-foyer (15 à 20 étudiants).	l'animation des cellules-foyers et la tâche des enseignants	– *la table patronale de négociation*
3 Que, en vue de rendre possible le choix, par chaque étudiant, du profil scolaire qui lui convient, le ministère de l'Éducation prenne les dispositions pour accroître le nombre de conseillers d'orientation dans les écoles secondaires polyvalentes de façon à réduire presque de moitié, le plus rapidement possible, le nombre d'étudiants par professionnel de l'orientation.	les effectifs des services d'orientation	– *le ministère de l'Éducation*
4 Que le ministère de l'Éducation et les commissions scolaires clarifient, dès maintenant, le statut et le rôle des divers types de personnel non enseignant, en particulier dans le domaine de l'orientation et que, même si une concentration de ces ressources humaines dans les services aux étudiants de la commission est requise à cause, par exemple, de la faible dimension des écoles, l'action de ces personnels soit réellement intégrée au niveau de chaque école, sous la coordination administrative de la direction de l'école.	le personnel professionnel non enseignant	– *le ministère de l'Éducation* – *les directeurs généraux des commissions scolaires* – *les directeurs d'écoles secondaires polyvalentes*

RECOMMANDATIONS	SUJETS	DESTINATAIRES
	▶ Encadrement des étudiants	
5 **Que la direction générale de l'Enseignement élémentaire et secondaire et que les administrateurs des commissions scolaires et des écoles veillent attentivement à ce que la division entre les services de l'enseignement et les services aux étudiants, si elle existe dans les structures administratives, ne résulte pas en un cloisonnement entre les divers types de personnels qui exercent leur action directement auprès des étudiants ni au niveau des services immédiats rendus aux étudiants.**	**la dichotomie "enseignement – vie étudiante"**	– *la direction générale de l'Enseignement élémentaire et secondaire* – *les directeurs généraux des commissions scolaires* – *les directeurs d'écoles secondaires polyvalentes*
6 Que le régime pédagogique et l'organisation scolaire applicables aux étudiants du premier cycle (secondaire 1 et secondaire 2) soient mieux appropriés aux conditions particulières de cette clientèle et que, partout où c'est possible, on établisse des regroupements distincts pour les élèves des deux cycles.	**le régime pédagogique en secondaire 1 et secondaire 2**	– *les directeurs d'écoles secondaires polyvalentes* – *les directeurs généraux des commissions scolaires* – *la direction générale de l'Enseignement élémentaire et secondaire*
7 Que dans chaque école secondaire polyvalente, l'ensemble du personnel concerné examine objectivement jusqu'à quel point l'action de chaque type de personnel est centrée sur la formation intégrale de l'étudiant dans la poursuite d'objectifs communs plutôt que sur la satisfaction prioritaire des besoins individuels ou collectifs de ces mêmes personnels.	**la formation intégrale de l'étudiant**	– *les directeurs d'écoles secondaires polyvalentes*
8 Que le ministère de l'Éducation, par des groupes de travail comme la Mission 7 ou par d'autres types d'interventions, intensifie son assistance au personnel des commissions scolaires et des écoles afin que soient bien compris et réalisés les objectifs du Règlement numéro 7 concernant l'intégration des activités étudiantes à l'horaire de l'élève et le regroupement des élèves.	**l'application du Règlement numéro 7**	– *la direction générale de l'Enseignement élémentaire et secondaire*

RECOMMANDATIONS	SUJETS	DESTINATAIRES
	▶ Gestion de l'enseignement	
9 Que pour l'année 1974/1975, on réaménage les postes de direction de l'école secondaire polyvalente pour permettre d'avoir de véritables directeurs ou chefs de département.	le directeur de département	– *le ministère de l'Éducation* – *le Comité directeur des cadres*
10 Que le nouveau directeur ou chef de département participe à la gérance de l'école et ait une réelle autorité administrative sur les enseignants, ce qui l'exclurait de l'unité de négociation des enseignants même s'il a la charge d'un certain nombre de périodes d'enseignement dépendant de la dimension de son département.	le statut du directeur de département	– *le Comité directeur des cadres* – *la table patronale de négociation*
11 Que le nombre maximum de postes de directeur ou chef de département (en équivalent plein temps) soit fonction du nombre total d'enseignants de niveau secondaire dans la commission scolaire et qu'il appartienne à la commission avec les directions d'écoles d'en faire la répartition entre les écoles et d'établir la charge d'enseignement de chacun de ces directeurs ou chefs de départements.	la détermination des effectifs au poste de directeur de département	– *le Comité directeur des cadres*
12 Que le ministère de l'Éducation surveille davantage la communication de ses politiques et de sa règlementation concernant les programmes d'enseignement de façon à s'assurer que les objectifs qu'il poursuit sont clairement expliqués au personnel concerné des écoles et des services des commissions scolaires et que ces programmes, même élaborés en consultation avec les services appropriés des commissions scolaires, soient expérimentés avant d'en étendre l'application à l'ensemble des écoles.	les objectifs des programmes d'enseignement	– *la direction générale de l'Enseignement élémentaire et secondaire*

RECOMMANDATIONS	SUJETS	DESTINATAIRES
	▶ Gestion de l'enseignement	
13 Que les commissions scolaires clarifient auprès de toutes les personnes concernées les responsabilités respectives de leurs services, surtout du service de l'enseignement, et de leurs directions d'écoles en conférant à la direction d'école toute l'autorité dont elle a besoin pour que l'enseignement soit géré le plus possible dans l'institution même où se trouvent les étudiants et les enseignants.	le rôle des services de la commission et des directions d'écoles dans la gestion de l'enseignement	– *les directeurs généraux des commissions scolaires*
14 Que le ministère et les commissions scolaires s'appliquent à préparer ou à perfectionner le personnel des écoles qui dispense ou qui gère l'enseignement de façon à amener ce personnel, chacun à son niveau, à pratiquer une évaluation continue de ceux qu'ils ont à diriger, dans la perspective de l'amélioration du rendement plutôt que simplement à l'occasion de notations officielles.	l'évaluation du rendement du personnel et des étudiants	– *le ministère de l'Éducation* – *les directeurs généraux des commissions scolaires*
	▶ Structures administratives	
15 Que pour l'année 1974/1975, les politiques et les règles concernant LA DÉTERMINATION et LA DISTRIBUTION des effectifs laissent le plus possible à la direction de chaque école la prise de décision quant à l'aménagement des ressources humaines et au choix de la structure administrative qui répondent aux besoins spécifiques de chaque école.	les règles d'effectifs et le choix de la structure administrative	– *le Comité directeur des cadres* – *les directeurs généraux des commissions scolaires*
16 Que pour 1974/1975, les plans de classification de la politique administrative et salariale pour le personnel de direction de l'école aient la souplesse voulue pour s'adapter au statut réel des postes de direction plutôt que de permettre, comme c'est le cas actuellement, que des postes de directeurs adjoints soient classifiés de façon identique alors qu'en pratique ils n'ont pas des niveaux de responsabilité identiques.	le plan de classification du personnel de direction des écoles	– *le Comité directeur des cadres*

RECOMMANDATIONS	SUJETS	DESTINATAIRES
	▶ Structures administratives	
17 **Que, dans le choix d'une structure administrative pour l'école secondaire polyvalente, la priorité soit accordée à la mise en place des structures de base pour l'encadrement des étudiants et pour l'encadrement des personnels qui oeuvrent directement auprès des étudiants et qu'on évite le plus possible, de plus, de mettre en place au palier supérieur de la structure, des unités administratives distinctes pour l'enseignement et pour la vie étudiante.**	**la priorité aux structures de base pour l'encadrement des étudiants et du personnel**	– *les directeurs généraux des commissions scolaires* – *les directeurs d'écoles secondaires polyvalentes*
18 Que dans le cadre du perfectionnement, les directions générales du ministère de l'Éducation apportent une assistance aux administrateurs responsables de la gestion des écoles secondaires polyvalentes afin qu'ils puissent plus facilement développer des structures administratives et établir un partage des responsabilités qui satisfassent aux exigences concrètes de la gestion de telle école donnée, compte tenu des objectifs généraux de toute école secondaire polyvalente et des objectifs spécifiques à chaque école.	**l'assistance aux administrateurs concernant l'organisation administrative des écoles**	– *le service de la formation et du perfectionnement (S.G.P.O.E.)*
19 Que le ministère de l'Éducation, en vue d'apporter des améliorations concrètes et tangibles au niveau des commissions scolaires et des écoles, envisage l'établissement d'une unité conseil en matière d'organisation pour guider et conseiller les administrateurs scolaires désireux d'obtenir des services de consultation dans un but d'améliorer l'efficacité du fonctionnement administratif de leurs écoles et de leurs services.	**une unité conseil en matière d'organisation**	– *le ministère de l'Éducation*
20 Que le directeur nommé à la direction d'une nouvelle école secondaire polyvalente soit libéré durant une année pour s'occuper exclusivement de préparer la première année de fonctionnement de l'école et qu'un programme	**le directeur d'une nouvelle école secondaire polyvalente**	– *le Comité directeur des cadres* – *le service de la formation et du perfectionnement (S.G.P.O.E.)* – *les directeurs généraux des commissions scolaires*

RECOMMANDATIONS	SUJETS	DESTINATAIRES
	▶ Structures administratives	
spécial de perfectionnement et d'assistance lui soit offert durant cette période, lequel programme devrait aussi s'appliquer à l'occasion d'une première nomination à un poste de directeur d'école secondaire polyvalente.		
	▶ Systèmes administratifs	
21 **Que le ministère de l'Éducation identifie les objectifs précis du contrôle de la fréquentation scolaire et clarifie les responsabilités des commissions scolaires et des parents à ce sujet et qu'en fonction des objectifs définis, les commissions scolaires développent des systèmes appropriés pour ce contrôle.**	le contrôle des absences d'élèves	– *le ministère de l'Éducation* – *les directeurs généraux des commissions scolaires*
22 **Que l'on prenne immédiatement des mesures vigoureuses afin de réduire les absences des enseignants surtout durant les jours ou les périodes de l'année où l'on observe une augmentation anormale et injustifiée des taux d'absences.**	l'absentéisme des enseignants	– *les directeurs généraux des commissions scolaires* – *la table patronale de négociation*
23 **Que la direction générale de l'Enseignement élémentaire et secondaire du ministère de l'Éducation avec le personnel concerné des commissions scolaires définisse les besoins et les priorités que doit satisfaire la programmation des horaires de l'école secondaire polyvalente et que le service informatique du ministère développe les programmes techniques les mieux appropriés aux besoins réels des écoles, afin que l'utilisation des ressources de l'informatique simplifie réellement, comme ce devrait normalement être le cas, le travail technique qui actuellement accapare démesurément le personnel de cadre des écoles.**	la programmation des horaires	– *la direction générale de l'Enseignement élémentaire et secondaire* – *les directeurs généraux des commissions scolaires* – *le Service informatique du ministère de l'Éducation*

RECOMMANDATIONS	SUJETS	DESTINATAIRES
	▶ Systèmes administratifs	
24 **Compte tenu du fait que la préparation des horaires comporte certaines exigences de travail technique qui sont les mêmes, quelle que soit la dimension de l'école, que les règles d'effectifs permettent de fournir à la direction de chaque école secondaire polyvalente l'assistance technique pour la programmation des horaires de même que pour d'autres activités et qu'à cette fin, ce ne soit pas la clientèle d'une école donnée qui détermine l'engagement d'un technicien en organisation scolaire, mais que le nombre de tels techniciens soit relié à la clientèle totale des écoles secondaires de la commission scolaire et que, pour le moment, ce nombre ne soit pas inférieur à un (1) par 2,300 élèves.**	le technicien en organisation scolaire	– *le Comité directeur des cadres*
25 **Que dès maintenant, dans chaque commission scolaire, soient analysés par l'ensemble du personnel concerné, les divers moyens d'assurer que le remplacement des enseignants absents permette une valable continuité de l'apprentissage; qu'à cette fin, on identifie l'ensemble des ressources humaines et matérielles qui peuvent être mises à contribution, y compris les ressources disponibles de la communauté et qu'on confie le plus possible de responsabilité et d'initiative à chaque département en vue d'assurer la qualité de la suppléance.**	la suppléance du personnel enseignant	– *les directeurs d'écoles secondaires polyvalentes* – *les directeur généraux des commissions scolaires*
26 Que les administrateurs des commissions scolaires et des écoles précisent clairement par écrit les procédures administratives en vigueur dans leur organismes et qu'ils les revisent périodiquement pour vérifier si elles répondent encore à des besoins réels, si elles sont adaptées aux résultats qu'on veut atteindre et si le personnel qui doit les utiliser comprend la raison d'être des opérations qu'ils accomplissent.	les procédures administratives des organismes scolaires	– *les directeurs généraux des commissions scolaires* – *les directeurs d'écoles secondaires polyvalentes*

RECOMMANDATIONS	SUJETS	DESTINATAIRES
	▶ *Systèmes administratifs*	
27 Que le ministère de l'Éducation assiste les commissions scolaires dans l'analyse de certains systèmes administratifs, dont ceux qui ont fait l'objet d'une étude par le Groupe POLY; qu'il favorise un transfert d'expérience en faisant connaître aux administrateurs des commissions scolaires et des écoles les méthodes administratives éprouvées dans des conditions comparables.	l'analyse des systèmes administratifs	– *le ministère de l'Éducation* – *les directeurs généraux des commissions scolaires*
	▶ Système "commission-école"	
28 **Que le conseil des commissaires clarifie par écrit et explique à tous les intéressés les objets de la délégation de décisions au comité exécutif, au directeur général, au personnel de cadre des écoles et des services et qu'il définisse le processus général de prise de décision dans la commission scolaire.**	la délégation de décisions dans la commission scolaire	– *les Conseils de commissaires*
29 **Que dans chaque commission scolaire le conseil des commissaires précise par écrit les grandes orientations de la commission en vue de répondre aux besoins du milieu et que le directeur général en concertation avec les directeurs d'écoles et les directeurs de services se donne par écrit des objectifs opérationnels cohérents et précise le rôle de chacun dans la prise de décision.**	la définition d'objectifs dans les commissions scolaires	– *les Conseils de commissaires* – *les directeurs généraux des commissions scolaires*
30 **Que les règles administratives relatives à la détermination des effectifs et les règles budgétaires du ministère de l'Éducation continuent d'évoluer, le plus rapidement possible, compte tenu des conditions et des exigences liées à une décentralisation rentable et efficace, vers des règles plus globales qui laissent davantage de pouvoir de décision aux commissions scolaires, ces dernières devant à leur tout faire participer le plus possible la direction de l'école à la détermination et à la gestion des ressources de l'école.**	les règles administratives et budgétaires et la décentralisation des décisions	– *le ministère de l'Éducation* – *les Conseils de commissaires*

RECOMMANDATIONS	SUJETS	DESTINATAIRES
	▶ Systèmes "commission-école"	
31 **Que le rôle du directeur d'école secondaire polyvalente soit primordial dans la gestion de son personnel, en particulier dans la sélection et dans l'affectation des tâches, et que les services de la commission, plus spécialement le service du personnel, remplissent des fonctions de conseil et d'assistance technique au directeur d'école.**	**la gestion du personnel de l'école secondaire polyvalente**	– *les directeurs généraux des commissions scolaires*
32 **Que le ministère de l'Éducation et les commissions scolaires portent une attention spéciale dans leur politiques de développement des administrateurs à la pratique de l'évaluation continue du rendement du personnel en fonction des résultats attendus.**	**l'évaluation du personnel**	– *le ministère de l'Éducation* – *le service de la formation et du perfectionnement (S.G.P.O.E.)* – *les directeurs généraux des commissions scolaires*
33 Que le ministère de l'Éducation, dans un effort de clarification et de coordination des rôles propres à chaque niveau de l'organisation du réseau des commissions scolaires, identifie clairement les objectifs et les rôles de chacune de ses directions générales et de ses services de même que le rôle du conseil des commissaires et les explique au personnel concerné des commissions scolaires.	**les objectifs et les rôles des directions générales du ministère et du Conseil des commissaires**	– *le ministère de l'Éducation*
34 **Que le ministère de l'Éducation s'assure en particulier que les objectifs qu'il poursuit par sa politique administrative et salariale, par sa politique budgétaire et par sa politique de gestion des personnels des organismes d'enseignement soient communiqués et clairement expliqués aux personnels concernés des commissions scolaires et aux personnels des services et des directions générales du ministère qui sont appelés à assister les commissions scolaires dans l'application de ces politiques.**	**les objectifs des politiques du ministère concernant les ressources humaines et financières des commissions**	– *le ministère de l'Éducation* – *le Service général des personnels des organismes d'enseignement*

RECOMMANDATIONS	SUJETS	DESTINATAIRES
	▶Système "commission-école"	
35 ▷ Que le ministère de l'Éducation précise les objectifs de sa politique de décentralisation, qu'il indique clairement ce qu'il ne peut et ne pourra décentraliser en raison même de ses responsabilités et, quant aux objets actuels ou futurs de décision décentralisée, qu'il identifie, en concertation avec les organismes concernés, les étapes qui peuvent être franchies à court, à moyen et à long termes, les exigences à remplir tant de la part de l'instance centrale que des instances locales avant de franchir chaque étape.	la politique de décentralisation du ministère de l'Éducation	– *le ministère de l'Éducation*

ANNEXES

ANNEXE "A"

UVERNEMENT
DU QUÉBEC
MINISTÈRE
E L'ÉDUCATION
BUREAU DU
SOUS-MINISTRE
DU GOUVERNEMENT
QUÉBEC

Québec, le 15 juin 1972.

Aux commissions scolaires
Aux commissions régionales

SUJET: La politique administrative
et salariale:
Document numéro 13
L'application de la politique

Circulaire numéro 13-10

L'OBJET

1. La présente circulaire a pour objet d'informer les commissions scolaires et les commissions régionales de la mise en place d'une équipe de travail chargée de l'étude de l'organisation et du fonctionnement des écoles secondaires polyvalentes.

2. Cette étude a reçu l'approbation du ministre et s'inscrit dans le cadre de la politique administrative et salariale.

LA SITUATION

3. La mise en place et le fonctionnement des écoles secondaires polyvalentes a débuté, au Québec, il y a à peine cinq années. On prévoit que l'enseignement secondaire public sera dispensé presque uniquement dans ce type d'écoles dans toutes les régions du Québec d'ici 1975.

4. Les règles administratives concernant la détermination des effectifs en personnel à la direction des écoles secondaires ont fait l'objet de considérations particulières afin de tenir compte des exigences de la gestion de telles écoles secondaires polyvalentes.

5. Ainsi, les règles administratives applicables à l'année 1972/73 comportent, par rapport aux règles 1971/72, un abaissement des seuils d'entrée des directeurs adjoints, l'addition d'un directeur adjoint au nombre maximum de directeurs adjoints, l'addition d'un adjoint administratif et d'un technicien en organisation scolaire, compte tenu de la dimension de l'école.

6. Le modèle d'organisation administrative sous-jacent à ces règles est basé sur l'existence de deux niveaux de gestion, sur le fonctionnement au moyen d'une équipe de gestion ou équipe de direction composée d'un nombre adéquat de cadres, sur une affectation variée des directeurs adjoints à des tâches spécifiques selon les besoins de l'école et les disponibilités et les qualifications de ces directeurs adjoints, mais une affectation déterminée au niveau de l'école par le directeur lui-même conformément aux responsabilités qui lui sont confiées par le conseil des commissaires.

7. Toute addition ultérieure de personnel à la direction des écoles secondaires polyvalentes et toute modification aux règles administratives actuelles devraient être basées sur une étude systématique et contrôlée de l'organisation et du fonctionnement des écoles secondaires polyvalentes.

L'ETUDE

8. L'étude portera principalement sur l'analyse des fonctions d'encadrement et des tâches administratives et techniques requises pour l'administration de l'école secondaire polyvalente et approfondira les points suivants:

- les caractéristiques des divers types d'écoles secondaires polyvalentes suivant la dimension de la clientèle, les modes d'organisation de l'apprentissage, l'aménagement physique, etc.;

- les structures administratives (types de structures):

  - encadrement du personnel,
  - encadrement des élèves;

- les modes de fonctionnement de la gestion;

- les tâches exercées;

  - tâches propres aux fonctions de cadres,
  - tâches professionnelles,
  - tâches administratives,
  - tâches techniques;

- les types de personnel affecté à ces diverses tâches et l'analyse des tâches de ces types de personnel;

- l'application des règles administratives concernant la détermination des effectifs pour les divers types de personnel de l'école secondaire polyvalente.

9. L'étude devra tenir compte des divers modes de fonctionnement de la gestion, des modes variés d'organisation de l'apprentissage, des caractéristiques des divers types d'aménagement physique de ces écoles.

10. L'étude pourra aussi comprendre des comparaisons avec des écoles polyvalentes d'autres provinces ou d'états américains, de dimensions semblables et dans des situations analogues.

L'EQUIPE DE TRAVAIL

11. Cette étude sera effectuée, sous la responsabilité du Comité directeur des cadres (C.D.C.), par une équipe de travail multi-disciplinaire.

12. La composition de l'équipe de travail sera comme suit:

- un membre du Comité directeur des cadres, chargé de coordonner l'équipe de travail,

- un administrateur pédagogique remplissant actuellement une fonction de cadre dans les services de l'enseignement d'une commission,

- deux administrateurs pédagogiques remplissant actuellement la fonction de directeur d'école secondaire polyvalente,

- un spécialiste en analyse des tâches,

- un spécialiste en gestion,

- un ingénieur en systèmes, méthodes et procédures,

- un spécialiste en recherche,

- un agent de relations du travail.

13. Monsieur Robert Blais, membre du Comité directeur des cadres, a été nommé coordonnateur de l'équipe de travail.

LES INSTRUMENTS DE CETTE ETUDE

14. Il appartiendra à l'équipe de travail de préciser les instruments et les moyens qu'elle jugera bon d'utiliser pour remplir le mandat qui lui est assigné.

15. Il est évident, toutefois, que ces instruments et ces moyens comporteront les éléments suivants:

- inventaire et analyse des études et recherches effectuées au Québec et ailleurs;

- enquêtes systématiques à partir d'échantillons;

- interviews spécialisées;

- visites d'écoles secondaires en fonctionnement (au Québec, en Ontario, dans des états américains voisins du Québec);

- analyses comparatives.

LA DUREE DE L'ETUDE

16. La durée de l'étude est fixée à une année, soit du 1er juillet 1972 au 30 juin 1973.

LE CALENDRIER

17. L'équipe devra établir un calendrier de ses activités qui tienne compte du déroulement des opérations dans l'école secondaire polyvalente de façon à pouvoir observer et analyser au moment opportun les diverses composantes du programme annuel des opérations comme, par exemple, la programmation des cours et des horaires, la rentrée des élèves en septembre, etc.

LES RAPPORTS

18. L'équipe de travail pourra présenter des rapports partiels au moment jugé opportun ou à la demande du Comité directeur des cadres.

19. Un premier rapport global devra être présenté le ou avant le 1er décembre 1972. Ce rapport est requis en vue de la revision des règles administratives concernant les effectifs en personnel à la direction des écoles pour l'année 1973/1974.

20. Le rapport final devra être présenté au Comité directeur des cadres, au plus tard le 30 juin 1973.

LA COLLABORATION

21. Les commissions sont invitées à répondre favorablement à toute demande de collaboration qui pourrait leur parvenir de la part du coordonnateur de l'équipe de travail, monsieur Robert Blais.

Veuillez accepter, messieurs, l'expression de mes sentiments les plus distingués.

Jean Lessard
Président du Comité
directeur des cadres.

ANNEXE " B "

LA PREPARATION DE L'ECHANTILLON D'ECOLES

1) But

Il s'agissait de choisir un certain nombre d'écoles secondaires polyvalentes pour la cueillette de l'information pertinente aux travaux du Groupe POLY.

Ces écoles devaient satisfaire un certain nombre de critères de sélection précisés par les membres du Groupe POLY et aussi constituer un échantillon représentatif de l'ensemble des écoles secondaires polyvalentes de la province.

2) Méthode utilisée

A) Numérotation des écoles polyvalentes

1. La numérotation a été faite à partir de la liste des noms et adresses des écoles secondaires polyvalentes. On a numéroté les écoles arbitrairement, les identifiant d'un numéro non significatif (167 écoles).

2. Les noms et la capacité des écoles de même que l'identification des commissions scolaires sont transcrits sur étiquettes.

3. Les étiquettes sont apposées sur des cartes.

4. On sépare les écoles qui n'étaient pas en opération en 1971-1972.

   SERIE " A ": 33 écoles (écoles à leur première année de fonctionnement en 1972-73).

5. On retient SERIE " B ": 134 écoles.

6. Les cartes de la série B sont placées une par une, en six groupes différents à peu près égaux.

7. Dans un bocal, on a 134 jetons (poker) qui ont tous été numérotés (1 à 134).

8. Dans un autre bocal, on a mis 11 jetons numérotés 1 à 11.

9. Les jetons du bocal (7) attribuent un numéro à l'école qui se trouve sur la carte pigée à partir du numéro de jeton du bocal (8).

   On procède à tour de rôle pour les six groupes de cartes (6) jusqu'à épuisement des jetons du bocal (7).

B) Etablissement de l'échantillon

1) Classement des écoles selon la grandeur en nombre d'élèves.

   Nous avons déterminé six (6) grandes classes: 1,249 élèves et moins, 1,250 - 1,749, 1,750 - 2,249, 2,250 - 2,749, 2,750 - 3,249, 3,250 élèves et plus.

   Ces six (6) classes ont été regroupées en trois (3) catégories:

   - petites écoles (1,749 élèves et moins),
   - moyennes écoles (1,750 - 2,749),
   - grandes écoles (2,750 élèves et plus).

2) La population totale était ainsi formée:

   - élimination des écoles à leur première année de fonctionnement en 1972-1973 (33 écoles),

- élimination des écoles dont l'inscription totale était inférieure à 1,000 élèves durant l'année scolaire 1971-72 (15 écoles),

- le total de 119 écoles est par la suite divisé en deux (2) groupes;

  - écoles françaises : 101
  - écoles anglaises : 18

3) Nous avons utilisé les quatre (4) formations suivantes:

- tirage d'un nombre "X" (X = 12, 15, 18) d'écoles au hasard de la population totale (119 écoles),

- tirage d'un nombre "X" (X = 12, 15, 18) d'écoles au hasard de la population totale considérée par classe,

- tirage d'un nombre "X" (X = 12, 15, 18) d'écoles françaises au hasard de la population totale (101) et d'un nombre "Y" (Y = 4) d'écoles anglaises au hasard de la population totale (18 écoles).

- tirage d'un nombre "X" (X = 12, 15, 18) d'écoles françaises au hasard du nombre d'écoles considérées par classe et d'un nombre "Y" (Y = 4) d'écoles anglaises tirées de la même façon.

Ce qui donnait au grand total 14 échantillons différents.

4) Chacun des 14 échantillons a été analysé quant aux critères suivants:

- une seule école par commission scolaire,

- distribution des écoles sur le territoire géographique selon les régions administratives,

- le caractère urbain - rural,

- la grandeur des écoles (dispersion dans les inscriptions),

- les années de fonctionnement.

5) Finalement, après analyse des résultats (4), le Groupe POLY a retenu un échantillon composé de:

- 18 écoles françaises
- 4 écoles anglaises.

Ces écoles avaient été choisies au hasard du nombre d'écoles par classe.

6) Après vérification de conditions particulières de fonctionnement local, quelques écoles ont dû être remplacées. Les substitutions ont été faites en respectant les critères établis.

Tableau B-1 Distribution des écoles de l'échantillon selon la dimension de la clientèle et selon la langue de l'école

	NOMBRES D'ECOLES		
NOMBRE D'ELEVES/ECOLE	FRANCAISES	ANGLAISES	TOTAL
1,000 - 1,749	6	2	8
1,750 - 2,749	6	2	8
2,750 et plus	6	-	6
TOTAL	18	4	22

C) Description de la population totale

Nous avons utilisé la définition suivante pour le critère urbain-rural.

Caractère urbain du milieu environnant de l'école.

A été identifiée comme urbaine:

- toute agglomération (cité ou ville) comptant au moins 10,000 habitants,

ou

- toute agglomération comprise dans le territoire d'une communauté urbaine ou régionale,

ou

- toute agglomération qui fait partie intégrante d'une grande zone métropolitaine (100,000 habitants ou plus).

Cette définition a été utilisée pour caractériser la localisation de l'école pour les fins spécifiques de cette étude. (1)

Les tableaux B-2, B-3 et B-4 donnent la distribution des écoles secondaires polyvalentes (119 écoles) qui constituent la population totale de l'échantillon selon la dimension de la clientèle, selon les milieux urbain et rural et selon la langue de l'école.

Le tableau B-5 indique la distribution des écoles secondaires polyvalentes qui fonctionnaient en 1972-73 selon leur capacité (159 écoles).

---

(1) La définition utilisée par Statistiques-Canada (recensement fédéral) est la suivante:

- *toute cité ou ville et tout village comptant 1,000 habitants ou plus,*
- *et banlieues organisées (urbanisées) de centres où la population de la ville ou cité compte avec la banlieue 10,000 habitants ou plus.*

Tableau B-2 Distribution de la population totale de l'échantillon (119 écoles) selon la clientèle et selon les milieux urbain et rural

NOMBRE D'ÉCOLES / NOMBRE D'ÉLÈVES	MILIEU		
	Urbain*	Rural	TOTAL
1,000 – 1,249	8	11	19
1,250 – 1,749	18	13	31
1,750 – 2,249	24	7	31
2,250 – 2,749	10	4	14
2,750 – 3,249	9	4	13
3,250 et +	11	–	11
TOTAL	80	39	119
	(68%)	(34%)	

* *Voir définition, page 325.*

Tableau B-3 Distribution de la population totale de l'échantillon (119 écoles) selon la clientèle et selon la langue de l'école

NOMBRE D'ÉLÈVES	NOMBRE D'ÉCOLES		
	Françaises	Anglaises	TOTAL
1,000 – 1,249	18	1	19
1,250 – 1,749	23	8	31
1,750 – 2,249	26	5	31
2,250 – 2,749	13	1	14
2,750 – 3,249	10	3	13
3,250 et +	11	–	11
TOTAL	101	18	119

Tableau B-4 Distribution de la population totale de l'échantillon (119 écoles) selon la clientèle, selon les milieux urbain et rural et selon la langue de l'école

NOMBRE D'ÉLÈVES/ÉCOLE	NOMBRE D'ÉCOLES						
	Milieu urbain		Milieu rural		TOTAL		TOTAL
	Fr.	Angl.	Fr.	Angl.	Fr.	Angl.	
1,000 – 1,249	7	1	11	–	18	1	19
1,250 – 1,749	12	6	11	2	23	8	31
1,750 – 2,249	19	5	7	–	26	5	31
2,250 – 2,749	9	1	4	–	13	1	14
2,750 – 3,249	8	1	2	2	10	3	13
3,250 et +	11	–	–	–	11	–	11
Sous-total	66	14	35	4	101	18	119
TOTAL	80		39		119		119

Tableau B-5 Distribution des écoles secondaires polyvalentes qui fonctionnaient en 1972-1973, selon la capacité des écoles (159 écoles)

CAPACITÉ	NOMBRE D'ÉCOLES	%	% CUMULATIF
Moins de 600	4	2.5	2.5
600 – 799	2	1.3	3.8
800 – 999	4	2.5	6.3
1000 – 1199	12	7.6	13.9
1200 – 1399	13	8.2	22.1
1400 – 1599	31	19.4	41.5
1600 – 1799	9	5.7	47.2
1800 – 1999	14	8.8	56.0
2000 – 2199	18	11.3	67.3
2200 – 2399	10	6.3	73.6
2400 – 2599	16	10.0	83.6
2600 – 2799	4	2.5	86.1
2800 – 2999	0	0.0	86.1
3000 – 3199	11	6.9	93.0
3200 – 3399	2	1.3	94.3
3400 – 3599	6	3.8	98.1
3600 – 3799	2	1.3	99.4
3800 – 3999	1	0.6	100.0
TOTAL	159	100.0	100%

ANNEXE "C"

Le personnel des écoles de l'échantillon

On trouvera dans cette annexe des statistiques sur le personnel de l'ensemble des vingt-deux (22) écoles de l'échantillon. Les écoles sont regroupées en trois (3) classes: les petites écoles secondaires polyvalentes (moins de 1,750 élèves), les écoles moyennes (1,750 à 2,749 élèves) et les grandes écoles (2,750 élèves ou plus).

I- Le personnel de cadre et le personnel de gérance

Le personnel de cadre comprend le directeur et les directeurs adjoints d'école. Les statistiques du tableau C-1 couvrent aussi certains postes qu'on a assimilés au personnel de cadre pour les fins de la compilation. Le personnel de gérance de l'école, au sens de la politique administrative et salariale, comprend l'adjoint administratif, le contremaître d'entretien général et le chef de la cafétéria.

Tableau C-1 Le personnel de cadre et le personnel de gérance des écoles de l'échantillon

	NOMBRE DE POSTES	NOMBRE D'ÉCOLES
– Directeurs	22	22
– Directeurs adjoints	91	22
– Assimilés aux cadres	12*	3
Total des cadres:	125	
– Adjoints administratifs	18	18
– Contremaîtres d'entretien général	13	13
– Chefs de cafétéria	12	12
Total des gérants:	43	
Total (cadres et gérants)	168	

* *Ces 12 postes sont répartis comme suit:*

- *1 école compte 4 responsables d'élèves et 2 chefs de division,*
- *1 école compte 3 chefs de niveau,*
- *1 école compte 3 responsables d'élèves.*

II- Le personnel professionnel

a) Les enseignants

Tableau C-2 Le personnel enseignant des écoles de l'échantillon

Enseignants (ens. général)	2,280	(22 écoles)
Enseignants (ens. professionnel)	656	(22 écoles)
Enseignants (enf. inadaptée)	147	(10 écoles)
TOTAL	3,084	(22 écoles)

b) Les professionnels non enseignants

Les corps de professionnels non enseignants des écoles secondaires polyvalentes comprennent principalement les conseillers d'orientation, les psychologues, les aumôniers et les animateurs de pastorale, les travailleurs sociaux et les bibliothécaires professionnels.

En plus des personnels indiqués dans le tableau C-3, six (6) écoles comptent d'autres types de professionnels. Ainsi, deux (2) écoles de moins de 1,750 élèves comptent l'une, un éducateur-conseil et l'autre, un criminologue à demi-temps. Quatre (4) des écoles de 2,750 élèves ou plus comptent un total de 11.3 professionnels des types suivants: 4.8 éducateurs-conseils, 3.5 animateurs de sport et loisir, un animateur en audio-visuel et une diététiste.

Tableau C-3 Le personnel professionnel non enseignant des écoles de l'échantillon

	CLIENTÈLE	Nombre d'écoles	Effectif total	Nombres extrêmes	Nombre	
					Moyenne	Médiane
1/ Conseillers d'orientation	< 1750 él.	7	9.4	1-2	1.34	1
	1750 – 2749 él.	8	22.4	1.5-4.5	2.80	2.4
	> 2750 él.	7	21.8	1-5	3.11	3
	TOTAL	22	53.6	1-5	2.43	2
2/ Psychologues	< 1750 él.	5/7	4.3	0.4-2	0.86	0.5
	1750 – 2749 él.	4/8	3.2	0.2-1	0.80	1
	> 2750 él.	5/7	5.7	0.1-2.5	1.14	1
	TOTAL	14/22	13.2	0.2-2.5	0.94	1
3/ Aumôniers et animateurs de pastorale	< 1750 él.	6/7	12.3	1.8-2.5	2.05	2
	1750 – 2749 él.	6/8	15	1-3	3.00	3
	> 2750 él.	6/7	21.5	2.5-5	3.58	3.5
	TOTAL	18/22	48.8	1.8-5	2.71	2.75
4/ Travailleurs sociaux	< 1750 él.	4/7	3.5	0.5-1	0.88	1
	1750 – 2749 él.	6/8	5.9	0.4-2	0.98	1
	> 2750 él.	7/7	10.0	1-2	1.43	1
	TOTAL	17/22	19.4	0.4-2	1.14	1
5/ Bibliothécaires professionnels et professeurs bibliothécaires	< 1750 él.	3/7	3.8	1-1.8	1.3	1
	1750 – 2749 él.	7/8	9.0	1-2	1.3	1
	> 2750 él.	6/7	9.5	0.5-3	1.6	1.5
	TOTAL	16/22	22.3	0.5-3	1.4	1

III- Le personnel de soutien

Les statistiques concernant le personnel de soutien couvrent le personnel technique, le personnel administratif et le personnel de secrétariat.

a) Le personnel technique

Le personnel technique que l'on rencontre dans les écoles secondaires polyvalentes (tableau C-4) comprend principalement des bibliotechniciens, des infirmières, des techniciens en audio-visuel, des techniciens en organisation scolaire.

Sept (7) écoles comptent un total de 13.75 autres techniciens qui se répartissent comme suit:

- 2.5 techniciens dans trois (3) des écoles de moins de 1,750 élèves, soit un technicien en loisirs, un toxicologue et une garde-malade auxiliaire à demi-temps.

- 3.25 techniciens dans deux (2) écoles moyennes (1,750 à 2,749 élèves), soit deux (2) conseillers sociaux et 1.25 psychotechnicien.

- Huit (8) techniciens dans trois (3) écoles de 2,750 élèves et plus, soit six (6) techniciens en loisirs, un psychotechnicien et une aide diététiste.

Tableau C-4 Le personnel technique des écoles de l'échantillon

	CLIENTÈLE	NOMBRE D'ÉCOLES	EFFECTIF TOTAL	NOMBRES extrêmes	NOMBRE	
					Moyenne	Médiane
1/ Bibliotechniciens	< 1750 él.	6/7	8	1-2	1.33	1
	1750 – 2749 él.	7/8	14	1-3	2.00	2
	> 2750 él.	7/7	12	1-3	1.71	2
	TOTAL	20/22	34	1-3	1.70	1
2/ Infirmières	< 1750 él.	6/7	5	0.2-1	0.83	1
	1750 – 2749 él.	7/8	7.2	0.5-2	1.03	1
	> 2750 él.	7/7	9.5	1-2.5	1.36	1
	TOTAL	20/22	21.7	0.2-2.5	1.09	1
3/ Techniciens en audio-visuel	< 1750 él.	4/7	4	1	1.0	1
	1750 – 2749 él.	5/8	4.5	0.5-1	0.9	1
	> 2750 él.	7/7	7	1-2	1.0	1
	TOTAL	16/22	15.5	0.5-2	0.97	1
4/ Techniciens en organisation scolaire	< 1750 él.	0/7	0	–	–	–
	1750 – 2749 él.	4/8	4	–	1	–
	> 2750 él.	4/7	4	–	1	–
	TOTAL	8/22	8	–	1	–

b) Le personnel administratif

Conformément au plan de classification de la politique administrative et salariale, le personnel administratif des écoles secondaires polyvalentes comprend des appariteurs, des magasiniers et aides-magasiniers, des surveillants d'élèves.

Le tableau C-5 contient les statistiques au sujet de ces personnels.

Tableau C-5 Le personnel administratif des écoles de l'échantillon

	CLIENTÈLE	Nombre d'écoles	Effectif total	Nombres extrêmes	Nombre	
					Moyenne	Médiane
1/ Appariteurs	< 1750 él.	6/7	15	1-3	2.50	2.5
	1750 – 2749 él.	6/8	17	1-6	2.83	3
	> 2750 él.	7/7	27	1-7	3.86	4
	TOTAL	19/22	59	1-7	3.10	3
2/ Magasiniers et aide-magasiniors	< 1750 él.	5/7	9.5	1.5-2	1.90	2
	1750 – 2749 él.	6/8	20.0	2-5	3.33	3.5
	> 2750 él.	6/7	27.0	3-7	4.50	3.5
	TOTAL	17/22	56.5	1.5-7	3.32	3
3/ Surveillants d'élèves	< 1750 él.	6/7	12.5	1-3	2.08	2
	1750 – 2749 él.	5/8	23.0	1-13	4.60	3
	> 2750 él.	5/7	23.0	1-15	5.80	5
	TOTAL	16/22	64.5	1-15	4.03	3

c) Le personnel de secrétariat

Le personnel de secrétariat de l'école secondaire polyvalente peut comprendre, outre les secrétaires d'écoles, des auxiliaires de bureau et des commis.

Tableau C-6 Le personnel de secrétariat des écoles de l'échantillon

CLIENTÈLE	Nombre d'écoles	Effectif total	Nombres extrêmes	Nombre	
				Moyenne	Médiane
< 1750 él.	7/7	45	5-7	6.4	7
1750 – 2749 él.	8/8	71.5	7-12	8.9	9
> 2750 él.	7/7	97	8-20	13.9	12
TOTAL	22/22	213.5	5-20	9.7	9

ANNEXE "D"

Quelques renseignements concernant la bibliothèque et les moyens audio-visuels

I- La bibliothèque

a) Les fonds de bibliothèque

Les bibliothèques comptent environ 9 volumes en moyenne par étudiant inscrit. Dans le tiers des écoles, la bibliothèque contient moins de huit (8) volumes par étudiant. Le tiers seulement des bibliothèques possèdent plus de 10 volumes par élève conformément aux normes suggérées pour l'organisation des bibliothèques des écoles secondaires.

b) Places à la bibliothèque

Environ la moitié des écoles de l'échantillon ont des places en nombre suffisant pour asseoir dix (10) pour cent et plus de la clientèle prévue (capacité) de l'école.

Toutefois, le surpeuplement de la moitié des écoles de l'échantillon entraîne automatiquement le surpeuplement de tous les locaux même ceux de la bibliothèque.

Compte tenu de ce surpeuplement, seulement sept (7) écoles sur 22 ont effectivement assez de places-élèves dans leur bibliothèque.

c) Moments d'accès à la bibliothèque

Le tableau D-1 indique le pourcentage des écoles où l'étudiant a accès à la bibliothèque à des moments donnés, soit pour y effectuer du travail personnel, soit pour y échanger des volumes.

Tableau D-1 Distribution pourcentuelle des écoles d'après l'accès des étudiants à la bibliothèque à divers moments de la journée

MOMENTS	Pourcentage des écoles où les étudiants ont accès à la bibliothèque	
	Pour accomplir du travail personnel	Pour y échanger des livres
	o/o	o/o
Avant les cours du matin	64	64
Pendant les cours	100	91
Pendant les battements	–	73
Pendant l'heure du repas	82	82
Après la classe	45	45
Après 5 hrs et dans la soirée	5	5

Pendant les cours, la bibliothèque reçoit des groupes d'élèves pour diverses raisons, souvent pour y accomplir des travaux de recherches sous la supervision de leur professeur; on en profite alors pour faire aussi les échanges des livres. Mais c'est souvent aussi pour des lectures libres sous la surveillance d'un professeur bibliothécaire ou non.

Douze (12) écoles inscrivent à l'horaire des élèves des périodes à la bibliothèque. Huit (8) de ces écoles sont effectivement surpeuplées et on n'a peut-être pas la possibilité de faire autrement.

d) Le personnel affecté à la bibliothèque

En moyenne, les petites écoles (moins de 1,750 élèves) affectent 3 personnes à plein temps et une personne à temps partiel à la bibliothèque.

Les écoles de langue française ne reçoivent pas les services d'adultes bénévoles, tandis que dans deux (2) des quatre (4) écoles anglophones, on obtient les services d'un nombre important de bénévoles.

Deux (2) écoles francophones rapportent recevoir de l'aide de la part d'un petit nombre d'étudiants; tandis que trois (3) des quatre (4) écoles anglophones obtiennent les services d'un nombre parfois important d'étudiants soit 6, 20 et 40 respectivement.

Nous constatons que les écoles petites et moyennes affectent une (1) personne à plein temps par environ 500 étudiants tandis que les grandes écoles en affectent une (1) par 700 étudiants.

Onze (11) écoles, soit 50% de l'échantillon, comptent un bibliothécaire professionnel responsable de la bibliothèque. Toutes les écoles anglophones sont de ce nombre, soit 100%, et seulement 40% des écoles francophones sont dans la même situation.

La direction de la bibliothèque des autres écoles est confiée à peu près également, soit à des professeurs-bibliothécaires rarement libérés à plein temps pour cette tâche, soit tout simplement à des bibliotechniciens.

II) Les moyens audio-visuels

a) Accès à la documentation audio-visuelle

Seize (16) écoles de l'échantillon facilitent l'accès de leurs étudiants à la documentation audio-visuelle. Les écoles qui n'autorisent pas cet accès sont presque toutes de petite dimension soit quatre (4) des sept (7) petites écoles (moins de 1,750 élèves).

b) Manipulation des appareils audio-visuels

Dans dix-huit (18) écoles, on permet aux étudiants de manipuler les appareils audio-visuels. Presque toutes celles qui ne favorisent pas cette pratique sont des écoles de petite dimension (moins de 1750 élèves).

c) Appareils audio-visuels utilisés par les étudiants

Les étudiants utilisent surtout:

1-	le magnétophone	- 16 écoles
2-	le tourne-disque	- 15 écoles
3-	le projecteur à diapositives	- 15 écoles
4-	le rétroprojecteur	- 11 écoles
5-	le projecteur de cinéma	- 8 écoles
6-	la caméra	- 7 écoles
7-	la ciné-caméra	- 3 écoles
8-	le magnétoscope	- 3 écoles
9-	l'épiscope	- 3 écoles

Il semble que la taille des écoles joue un rôle important dans la facilité d'accès et dans la diversité des appareils. Les possibilités s'accroissent proportionnellement à la taille de l'école. Les écoles de grandes dimensions (2,750 élèves et plus) seraient beaucoup mieux équipées que les écoles plus petites et feraient moins de restrictions aux étudiants.

d) Contrôle du matériel et des appareils audio-visuels

Toutes les écoles sans exception enregistrent les prêts de matériels et d'appareils audio-visuels.

e) Responsable

Deux fois sur trois, le matériel audio-visuel est confié à la responsabilité d'un technicien ou d'un animateur en audio-visuel. Dans les autres cas, c'est le responsable de la bibliothèque qui en a la garde.

ANNEXE "E"

Quelques renseignements concernant l'administration des examens

Les renseignements compilés dans cette annexe ne couvrent que les examens administrés par la commission scolaire et l'école et non ceux du ministère de l'Education.

Sessions d'examens

Dix-sept (17) des écoles de l'échantillon ont tenu de une à quatre sessions d'examens durant l'année scolaire 1972/73. Il n'y en a pas eues dans les cinq (5) autres écoles à cause, a-t-on dit, de la difficulté de rassembler les élèves dans des locaux appropriés à cette fin.

Dans sept (7) seulement des écoles de l'échantillon, les examens ont été administrés à tous les élèves et ont couvert toutes les matières au programme (tableau E-1)

Les politiques relatives aux examens

Dans 36% des écoles, on n'a pu fournir des documents officiels décrivant la politique de l'école ou de la commission concernant les examens ou plus globalement la mesure et l'évaluation de l'apprentissage des étudiants.

Quant aux documents officiels qui ont été communiqués au Groupe POLY, ils ont été préparés soit par la commission scolaire, soit par le personnel de l'école.

Ces documents traitent surtout de calendriers et d'horaires d'examens et contiennent aussi des directives plutôt générales concernant la préparation et l'administration des sessions d'examens. Certains de ces documents font mention des normes de passage, de promotion et de certification, mais on ne retrouve presque jamais d'indications quant à la validation de la mesure du rendement des élèves tant au niveau de la préparation des examens qu'au niveau de leur correction et de l'évaluation des résultats.

Tableau E-1 La tenue de sessions d'examens dans les écoles de l'échantillon

Nombre de sessions	Nombre d'écoles
1	1
2	7
3	4
4	5
TOTAL	17

		SESSIONS	
– Tous les niveaux:	9 écoles	à 4 sessions à 3 " à 2 "	2 écoles 4 " 3 "
– Quelques niveaux:	4 écoles		
– Toutes les matières:	8 écoles	à 4 sessions à 3 " à 2 "	3 écoles 4 " 1 école
– Quelques matières:	4 écoles		
– Tous les niveaux et toutes les matières:	7 écoles	à 4 sessions à 3 " à 2 "	2 écoles 4 " 1 école

ANNEXE "F"

L'identification des postes dans les structures administratives des écoles de l'échantillon

Le tableau F-1 indique les postes administratifs qui figurent dans la structure administrative de chacune des écoles de l'échantillon.

Le tableau F-2 présente la répartition des postes administratifs qui apparaissent dans la structure proposée par la direction de chaque école. Pour les deux écoles qui n'ont pas fait de proposition de structure, on a transcrit dans le tableau F-2 la répartition des postes telle qu'elle apparaît dans le tableau F-1.

Tableau F-1 Identification des postes dans les structures administratives des écoles de l'échantillon

Règles administratives	N. d'élèves par école	900 1199	1200 à 1499		1500 à 1999							2000 à 2299		2300 à 2599		2600 à 3099				3100 à 3599		3600 et plus	
	N. de postes suivant les règles adm.	3	4		5							6		7		8				9		10	
Postes \ Clientèle inscrite entre		900 1199	1200 1349	1350 1499	1500 et 1749				1750 et 1999			2000 et 2299		2300 et 2599		2600 et 2849			2850 3099	3100 3349	3350 3599	3600 et 3925	
Directeur		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Dir. adj. ens.		1			1				1	1			2		1								
Dir. adj. vie étudiante									1	1	1					1	1						
Dir. adj. étudiants		1	1		2			1	1	1			2	1	1	1	1						
Dir. adj. ens. prof.			1			1	1	1			1	1		1		1	1		1				
Dir. adj. ens. gén.								1			1			1		1	1						
D. A. ens. gén. 1er cycle							1					1							1				
D. A. ens. gén. 2e cycle							1					1							1				
Dir. adj. enf. inad.																			1				
Dir. adj. pavillon																	1						
Directeur adjoint*				3														5		5	6	8	7
Dir. adj. filles						1																	
Dir. adj. garçons						1																	
Dir. adj. progr. & exam.														1									
Adj. au dir. (ens.)																				1	1	1	
Adj. au dir. (vie étudiante)																			1	1	1		
Responsable de secteur															6								
Adjoint administratif				1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Techn. org. scolaire												1		1	1	1	1	1		1		1	
N. de postes actuels		3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	7	11	7	8	8	7	10	10	12	9

* *Le titulaire est responsable et de discipline et d'enseignement pour une clientèle donnée.*

Tableau F-2

Identification des postes dans la structure proposée par la direction de chaque école de l'échantillon.

Règles administratives	N. d'élèves par école	900 1199	1200 à 1499		1500 à 1999							2000 à 2299		2300 à 2599		2600 à 3099				3100 à 3599		3600 et plus	
	N. de postes suivant les règles adm.	3	4		5							6		7		8				9		10	
Postes \ Clientèle inscrite entre		900 1199	1200 1349	1350 1499	1500 et 1749				1750 et 1999			2000 et 2299		2300 et 2599		2600 et 2849			2850 3099	3100 3349	3350 3599	3600 et 3925	
Directeur		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Dir. adj. ens.		1			1				1	1			2										
Dir. adj. vie étudiante		1			1			1	1	1	1			1		1	1						
Dir. adj. étudiants			1		1				1	1			2	1		1	1						
Dir. adj. ens. prof.			1		1	1	1	1			1	1		1	1	1	1		1			1	
Dir. adj. ens. gén.											1			1		1	1						
D. A. ens. gén. 1er cycle								1				1							1				
D. A. ens. gén. 2e cycle								1				1							1				
Dir. adj. enf. inad.															1				1				
Dir. adj. pavillon																	1						
Directeur adjoint*				3			3								5			5		5	6	6	7
Dir. adj. filles						1																	
Dir. adj. garçons						1																	
Dir. adj. progr. & exam.														1									
Adj. au dir. (ens.)															1			1		1	2	1	
Adj. au dir. (vie étudiante)															1				1	1	1	1	
Responsable de secteur																							
Adjoint administratif		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Techn. org. scolaire											1	1	1	1	1	1	1	1		1		1	
	N. de postes proposés	4	4	5	6	5	6	6	5	5	6	6	7	8	12	7	8	9	7	10	11	12	9

* *Le titulaire est responsable et de discipline et d'enseignement pour une clientèle donnée.*

ANNEXE "C"

Présentation d'un modèle de structure administrative pour l'école secondaire polyvalente

La structure présentée dans cette annexe a été élaborée en tenant principalement compte des éléments suivants:

- Il est essentiel que la structure de l'école secondaire polyvalente soit centrée sur un encadrement adéquat et efficace des étudiants et aussi des professionnels qui ont pour fonction de diriger et d'aider les étudiants tout au long de chaque journée scolaire.

- La structure administrative de l'école secondaire polyvalente doit respecter les principes fondamentaux de l'organisation: principe de l'objectif, principe de la définition des fonctions, principe de l'unité de commandement, principe relatif à la portée de commandement...

- La structure doit répondre aux exigences de fonctionnement d'un organisme complexe: l'école secondaire polyvalente. Cette complexité découle

  - des objectifs même de l'école secondaire; (1)

  - de la nature et de la composition de la population étudiante de l'école secondaire polyvalente: l'ensemble presque complet des adolescents et adolescentes d'une région donnée avec une dispersion d'âge qui va de 11 à 20 ans, une dispersion des aptitudes qui va des plus doués aux plus lents, y compris les jeunes manifestant diverses formes d'inadaptation...

---

(1) Voir à ce sujet: L'école secondaire - Essai sur la problématique du projet éducatif de l'enseignement secondaire - Document de travail à l'intention des directeurs des services d'enseignement. Direction générale de l'Enseignement élémentaire et secondaire, Comité des objectifs, Juin 1972, pages 71-157.

- des caractéristiques du personnel de l'école secondaire polyvalente: il existe peu d'entreprises de la même dimension où le personnel soit presque uniquement constitué de professionnels; de plus, ce personnel professionnel est passablement diversifié, le personnel enseignant lui-même ne formant pas un groupe très homogène en raison de la variété des disciplines enseignées: soudure, français, chimie, arts plastiques...

La dimension des écoles secondaires polyvalentes

Le rapport Parent avait précisé la dimension des écoles secondaires polyvalentes de la façon suivante:

"Nous recommandons la régionalisation de l'enseignement secondaire requise pour constituer des écoles polyvalentes de 1,000 à 1,200 élèves".

(Rapport Parent - recommandation 67).

"Des études fixent à mille élèves le chiffre optimum de la population d'une école secondaire polyvalente à cinq années."

(Rapport Parent p. 130 - Tome II-A).

"La dimension de l'école secondaire polyvalente est donc déterminée par cette préoccupation de qualité et de rentabilité des cours et aussi par la préoccupation d'éviter le gigantisme. Il y a lieu de procéder avec prudence et de prévoir les répercussions pédagogiques, morales et sociales qu'entraîne la création de cet univers nouveau rassemblant plus d'un millier d'adolescentes et d'adolescents, urbains ou ruraux".

(Rapport Parent p. 144 - Tome II-A).

Les données du tableau B-5 (p. 329) sur la capacité des écoles secondaires polyvalentes en fonctionnement en septembre 1972 permettent de constater que seulement 13.9% de ces écoles ont été construites pour recevoir moins de 1,200 étudiants. C'est donc dire que la capacité de 86.1% des écoles secondaires polyvalentes actuelles dépasse la capacité indiquée comme optimale dans le Rapport Parent.

L'encadrement des étudiants et l'encadrement du personnel

Pour assurer l'encadrement des étudiants, le Rapport Parent a recommandé spécifiquement le tutorat:

"Mais il sera sans doute nécessaire aussi que tous les professeurs qui ont les aptitudes requises acceptent de diriger et de conseiller une vingtaine d'élèves auxquels ils s'intéresseront, non seulement quant à la matière qu'ils enseignent eux-mêmes, mais quant à la marche générale des études et quant aux problèmes particuliers de la formation de ces élèves. Au cours de rencontres nombreuses, le tuteur s'intéressera à tous les aspects de la vie scolaire de l'étudiant et particulièrement au problème de son orientation".

(Rapport Parent, p. 138, Tome II-A).

Quant à l'encadrement des enseignants, le même rapport préconise le fonctionnement en équipe des professeurs d'une même discipline sous la responsabilité d'un coordonnateur.

"Ceux-ci (les coordonnateurs) assureront, dans chaque école, la direction et la coordination de l'enseignement de leur spécialité et devront tirer parti des professeurs moins qualifiés enseignant la même matière".

"A l'intérieur d'une école secondaire, ce travail d'équipe des professeurs enseignant une même matière devra évidemment s'intégrer pleinement dans l'organisation de l'établissement, sous l'autorité du principal et du conseil pédagogique".

(Rapport Parent, p. 137-138, Tome II-A).

D'après les résultats de son étude, le Groupe POLY constate l'inexistence ou l'inefficacité, dans presque toutes les écoles, de l'encadrement des étudiants et des enseignants.

Les éléments humains concernés par l'organisation administrative de l'école

A partir des données concernant les écoles de l'échantillon, le tableau G-1 renseigne sur les effectifs qui constituent la population totale des écoles de l'échantillon. Dans le tableau G-2 sont calculés des ratios entre ces divers éléments humains.

Tableau G-1 Répartition des effectifs totaux de l'ensemble des écoles de l'échantillon (22 écoles)

		Nombre	% du total global	% du total des adultes
Étudiants		50,660	92.86	
Professionnels enseignants		3,084	5.65	79.41
Professionnels non-enseignants				
Aumôniers	48.8			
Cons. d'orientation	53.6			
Psychologues	13.2			
Trav. sociaux	19.4			
Bibliothécaires	22.3			
Autres	12.8			
		170	0.31	4.38
Personnel technique				
Bibliotechniciens	34.0			
Infirmières	21.7			
Techn. audio-visuel	15.5			
Techn. org. scolaire	8.0			
Autres	13.8			
		93	0.17	2.39
Personnel administratif				
Appariteurs	59.0			
Magasiniers et aides	56.5			
Surv. d'élèves	64.5			
Secrétaires	213.5			
		393.5	0.72	10.13
Adjoints administratifs		18	0.03	0.46
Directeurs adjoints et assimilés		103	0.19	2.65
Directeurs		22	0.03	0.57
TOTAL		54,543.5	99.96	99.99

N.B. Le personnel affecté à l'entretien et le personnel de la cafétéria sont exclus de ces calculs.

Ce tableau ne fait pas mention des chefs de groupe. Ils sont inclus dans les professionnels enseignants parce que de façon générale ils n'étaient pas libérés en 1972/1973 et ils n'entraînaient pas la nomination de personnes additionnelles.

Le décret tenant lieu de convention collective apporte un changement majeur en autorisant la libération de l'équivalent d'un professeur à plein temps par 680 élèves du niveau secondaire.

Si cette mesure avait été mise en force l'an dernier, elle aurait entraîné la nomination d'un nombre de chefs de groupe équivalant à 74.5 chefs de groupe à plein temps soit 1.88% des effectifs salariés.

Tableau G-2 Calcul de ratios entre les divers types d'effectifs des écoles de l'échantillon

RAPPORTS ENTRE			RATIO
1. étudiants	enseignants	50,660 ÷3084	16.4
2. étudiants	enseignants et chefs de groupe	50,663 ÷3158.5	16.0
3. étudiants	enseignants chefs de groupe et professionnels	50,660 ÷3328.5	15.2
4. étudiants	tous les professionnels, personnels techniques et administratifs	50,660 ÷3815	13.3
5. enseignants	directeurs adjoints	3084 ÷ 103	29.9
6. enseignants	chefs de groupe (équiv. pl. tps)	3084 ÷ 74.5	41.4
7. ens. et chefs de groupe	dir. adj.	3158.5 ÷ 103	30.6
8. enseignants chefs de groupe et professionnels	directeurs adjoints	3328.5 ÷ 103	32.3
9. tous les professionnels, personnels techniques et administratifs	dir. adj. et adj. adm.	3815 ÷ 121	31.3
10. enseignants	dir. adj. et chefs de groupe	3084 ÷ 177.5	17.4
11. directeurs adjoints adjoints-administratifs et chefs de groupe	directeurs	195.5 ÷ 22	8.9
12. directeurs-adjoints	directeurs	103 ÷ 22	4.7

En supposant que l'unité de commandement est assurée pour chaque personne dans l'école, les ratios du tableau G-2 font voir une portée de commandement généralement trop vaste surtout sur les enseignants:

- 41.4 enseignants par chef de groupe (équivalent à plein temps),
- 30.6 enseignants et chefs de groupe par directeur adjoint,
- 32.3 professionnels enseignants et non enseignants par directeur adjoint.

Diverses études concluent que la portée de commandement doit être habituellement de quatre à huit subordonnés au sommet de l'organisation et de huit ou plus aux plus bas niveaux. (1)

Il convient toutefois de rappeler, dans le cas de la portée de commandement sur les enseignants, qu'il faut tenir compte qu'il s'agit d'un niveau de réalisation professionnelle où les tâches sont beaucoup plus complexes et diversifiées qu'aux niveaux où l'exécution est purement technique ou mécanique.

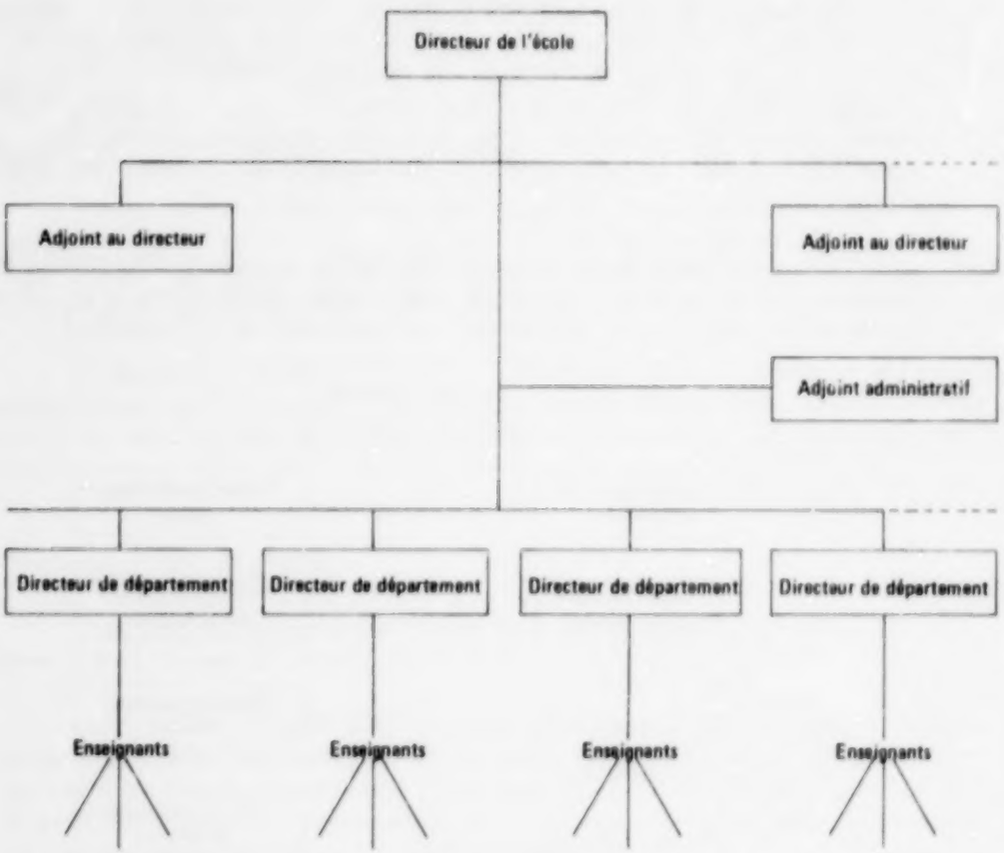
---

(1) *Koonz and O'Donnel: Principles of Management: an analysis of managerial functions. Mc Graw Hill - 4e édition, p. 242.*

Description d'un type de structure administrative

Comme on l'a écrit plus haut, la structure administrative de l'école secondaire polyvalente doit être établie de telle sorte qu'elle assure un encadrement valable aux étudiants et au personnel en fonction des objectifs de l'école.

Organigramme



ÉTUDIANTS

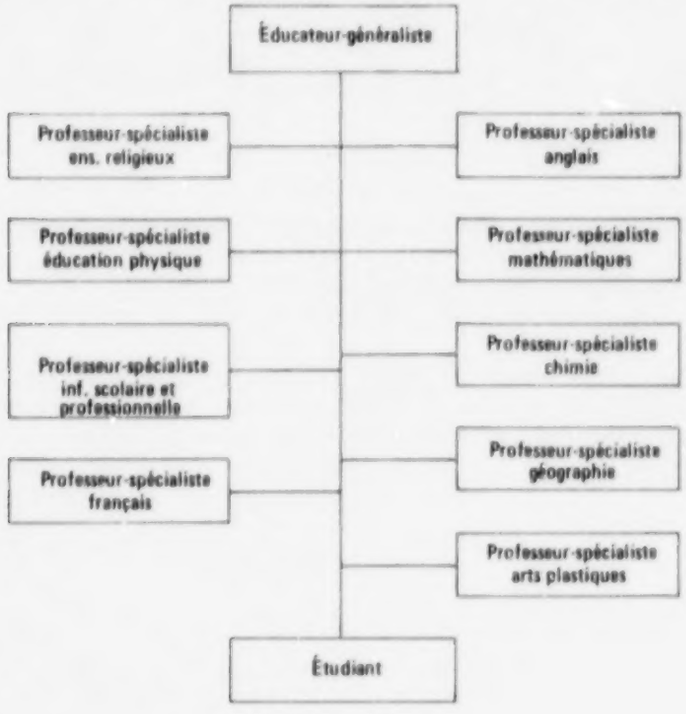
L'encadrement des étudiants

A la base de la structure proposée, l'enseignant doit remplir un double rôle, soit celui de professeur-spécialiste et celui d'éducateur-généraliste.

Comme professeur-spécialiste, il doit réaliser les objectifs visés par l'enseignement d'une discipline ou de disciplines connexes au profit de plusieurs groupes d'étudiants.

Comme éducateur-généraliste, il remplit une fonction de tuteur et de responsable de cellule-foyer auprès d'un nombre plus restreint d'étudiants (15 à 20 étudiants) qu'il dirige et assiste dans toutes leurs situations d'apprentissage. A ce titre, l'enseignant se situe au premier niveau de responsabilité et d'autorité vis-à-vis certains étudiants, tandis que dans son rôle de professeur-spécialiste, il est en ligne conseil aux tuteurs pour les étudiants à qui il enseigne une discipline donnée.

Le graphique suivant concrétise cette structure d'encadrement en indiquant la ligne hiérarchique de l'éducateur-généraliste avec un étudiant et le rôle conseil des divers professeurs de cet étudiant.



Chaque enseignant est éducateur-généraliste auprès de 15 à 20 étudiants et il sert de lien entre tous les professeurs-spécialistes qui participent à la formation des étudiants qu'on lui a confiés. Cet enseignant est lui aussi un professeur-spécialiste mais pas nécessairement pour chacun des étudiants de son foyer.

Cet exemple se reproduit selon des combinaisons forts différentes résultant du programme individuel des étudiants dans le groupe-foyer.

Toutes les communications de l'école doivent passer par l'intermédiaire de l'éducateur-généraliste pour atteindre les étudiants. De son côté, l'étudiant s'adresse à son éducateur-généraliste pour tous les problèmes qu'il rencontre, ce dernier devant être informé ou devant s'informer pour répondre adéquatement ou référer l'étudiant à la personne capable de lui venir en aide.

Quant aux professeurs-spécialistes de l'étudiant, ils doivent enseigner à cet étudiant, lui venir en aide de façon particulière si le besoin s'en fait sentir et fournir à l'éducateur-généraliste tous les renseignements utiles lui permettant de jouer son rôle de tuteur.

L'éducateur-généraliste doit rencontrer individuellement les étudiants sous sa juridiction régulièrement et de façon toute spéciale lorsque l'un deux a des problèmes sérieux de rendement ou de comportement.

Le partage des étudiants

Les cellules-foyers devraient être constituées avec des étudiants d'un même niveau à raison de 15 à 20 étudiants par cellule.

Afin de regrouper tous les étudiants avant le début des classes dans des locaux convenables, il pourrait être souhaitable de jumeler les cellules-foyers en plaçant un éducateur-généraliste plus expérimenté avec un autre qui l'est moins. Il va sans dire que chacun conserverait la responsabilité de son groupe-foyer.

Les étudiants devraient conserver le même éducateur-généraliste durant toute leur scolarité sauf dans le cas d'incompatibilité. L'étudiant ou le tuteur pourrait alors demander un changement. Il faudrait beaucoup de souplesse à ce point de vue, l'idéal étant de favoriser des relations valables entre étudiants et éducateurs, ce qui devrait amener les étudiants à choisir leur éducateur-généraliste dans la mesure où cela est possible sans surcharger indûment ceux qui seraient le plus en demande.

Responsabilités de l'enseignant

A. dans son rôle d'éducateur-généraliste,

1. l'enseignant est responsable d'un groupe d'étudiants (15 à 20) réunis régulièrement en foyer pour créer le sentiment d'appartenance à l'institution;

2. il établit des relations personnalisées avec ses étudiants et il leur communique les renseignements sur l'administration et la vie de l'école;

3. il stimule la participation des étudiants à la vie de l'école en favorisant la consultation et les échanges entre les étudiants sur des projets soumis tant par les étudiants que par la direction de l'école.

4. il reçoit des professeurs-spécialistes de ses étudiants tous les renseignements relatifs aux problèmes de fonctionnement pédagogique et de comportement;

5. il cumule ces renseignements et sensibilise le ou les étudiants en cause à se prendre en charge, à solutionner leurs problèmes en utilisant les services de l'école (orientation, psychologie, service social, service de santé, etc.);

6. il vérifie le rendement de ses étudiants par l'étude de leurs bulletins de notes et il rencontre ceux qui pourraient avoir besoin de son encouragement, de son aide ou de ses interventions si nécessaire;

7. il réfère au besoin les cas au directeur de son département qui les achemine s'il y a lieu au responsable des services de consultation.

8. il communique au besoin avec les parents des élèves de son foyer.

B. dans son rôle de professeur-spécialiste,

1. l'enseignant planifie, organise, dispense et évalue son enseignement auprès des groupes d'étudiants à qui il enseigne;

2. il planifie, organise, anime et évalue des activités étudiantes intégrées ou non à l'horaire sous la supervision du directeur de département, dans des domaines où il reconnaît posséder des aptitudes et des intérêts;

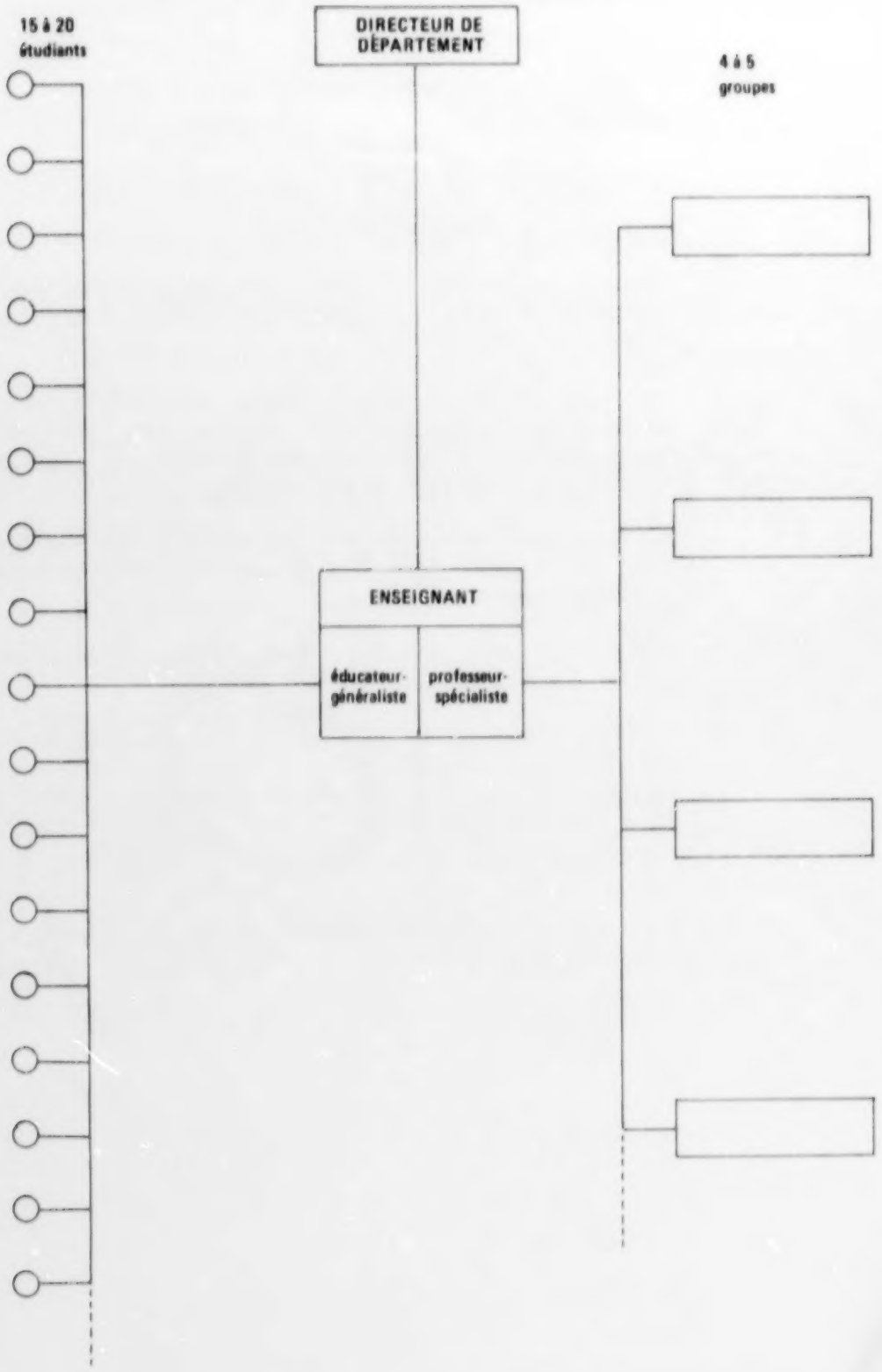
3. il est responsable du progrès des étudiants dans sa discipline et il doit s'assurer que chacun fonctionne conformément à ses aptitudes;

4. il est responsable du comportement des étudiants quand il est en devoir en classe, en surveillance, etc.;

5. il réfère tout problème au directeur de son département après avoir fait lui-même tout ce qui est possible auprès de l'étudiant pour le solutionner. Il informe alors l'éducateur-généraliste responsable de l'étudiant pour lui permettre de jouer son rôle.

Le graphique de la page suivante illustre le double rôle de l'enseignant comme éducateur-généraliste et comme professeur-spécialiste.

Rôle de l'enseignant auprès des étudiants



L'encadrement du personnel enseignant

Actuellement, les structures d'organisation de l'école comportent quatre (4) niveaux de responsabilité:

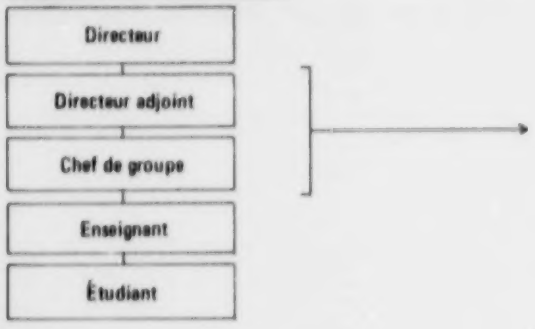
- o les enseignants,
- o les chefs de groupes (quoique actuellement, ils n'ont pas d'autorité administrative sur les enseignants),
- o les directeurs adjoints,
- o le directeur d'école.

Afin de favoriser la décentralisation et de faciliter la prise de décision aussi près que possible du niveau de l'exécution, le modèle de structure présentée dans cette annexe ne comporte que trois (3) niveaux de responsabilité:

- o les enseignants,
- o les directeurs de département,
- o le directeur d'école.

Les responsabilités actuelles des chefs de goupe et des directeurs adjoints sont combinées en un seul niveau de gérance, soit celui de directeur de département. L'unité de commandement sur les enseignants est assurée par un directeur de département à qui est déléguée l'autorité administrative sur son département.

Organisation actuelle



Organisation suggérée

Le directeur de département

Un département est constitué de l'ensemble des professeurs d'une ou de plusieurs disciplines.

Tous les enseignants dans une école doivent être rattachés à un directeur de département.

Le directeur de département relève du directeur de l'école et il possède toute l'autorité nécessaire pour administrer le département qui lui est confié en fonction de l'activité éducative prise dans son sens intégral.

Le directeur de département doit principalement:

- o diriger l'action des enseignants en tant que spécialistes de leurs disciplines et animateurs d'activités étudiantes;
- o diriger l'action des enseignants de son département dans leur rôle d'éducateur-généraliste et par conséquent s'intéresser activement au caractère polyvalent de l'école;
- o diriger son département en ce qui a trait à la gestion des ressources humaines, financières et matérielles.

Présentement, les enseignants sont animés et coordonnés par le chef de groupe (quand il y en a un pour leur discipline), mais en raison de l'absence d'autorité de ce chef de groupe, ils sont effectivement sous la responsabilité d'un directeur adjoint. Ils peuvent aussi relever d'un directeur adjoint à la vie étudiante quand ils participent aux activités étudiantes et à la discipline générale de l'école.

Les enseignants ont souvent plus d'un patron actuellement et les directeurs adjoints ont trop d'enseignants sous leur responsabilité. On a établi, en effet, le nombre médian d'enseignants par directeur adjoint responsable de la pédagogie à 33 quand la structure est par clientèle et à 67 quand l'organisation de l'école se fait par champs d'activités (voir page 67).

Dans le modèle présenté, le directeur de département serait le seul et unique patron des enseignants de son département et cela dans leur double rôle d'éducateur-généraliste et de professeur-spécialiste.

Nombre de directeurs de département

Il serait plus réaliste de déterminer le nombre de directeurs de département par un ratio d'enseignants plutôt que de le baser sur un nombre d'élèves comme c'est le cas actuellement pour déterminer le nombre de chefs de groupe et de directeurs adjoints. Cette façon de calculer permettrait de fournir un encadrement adéquat pour tous les enseignants y compris ceux de l'enseignement professionnel et de l'enseignement à l'enfance inadaptée.

La portée de commandement des enseignants étant égale au rapport maître-élèves, soit 1:17, il paraît normal que le nombre d'enseignants par directeur de département soit inférieur à 1/, la portée de commandement devant être plus restreinte pour un niveau plus élevé de responsabilité.

Il n'est pas nécessaire de décrire ici le caractère complexe des responsabilités d'un supérieur immédiat d'enseignants dans l'école secondaire polyvalente. Qu'il suffise d'insister sur la nécessité pour le directeur de département de pratiquer tout le processus administratif pour la gestion de son département et en particulier l'aide à ses subalternes dans la définition de leurs propres objectifs et dans la réalisation des objectifs du département, l'évaluation continue du rendement de chaque enseignant dans son double rôle d'éducateur-généraliste et de professeur-spécialiste.

Il ne paraît donc pas exagéré de proposer qu'il y ait, en équivalent à plein temps, un (1) directeur de département par quinze (15) enseignants de niveau secondaire dans la commission scolaire. (1)

Les directeurs de département de l'ensemble de la commission scolaire seraient répartis entre les écoles aussi équitablement que possible, avec la participation des directeurs des écoles, en se basant sur le nombre d'enseignants dans chaque école.

Les directeurs de département pourraient être libérés d'enseignement proportionnellement au nombre d'enseignants à diriger.

On trouvera dans les pages suivantes deux exemples de calcul du nombre de directeurs de département et de leur affectation dans une école donnée.

---

(1) Si, au niveau de la commission, la fraction est de 4/15 à 7/15, on ajoute un directeur de département qui pourrait enseigner, par exemple, 15 périodes de 45 minutes par semaine; si la fraction est de 5/15 à 11/15, on ajoute un directeur de département devant enseigner 10 périodes; si la fraction est de 12/15 à 14/15, on ajoute un directeur de département avec une charge d'enseignement de 5 périodes.

Ecole A- 816 étudiants

48 enseignants

3 directeurs de département à plein temps à partager en six (6) départements

Départements	Nombre d'enseignants	Directeur de département (calcul du nombre)	Tâche	
			Cadre	Enseignant
			Fraction arrondie	Fraction arrondie
1 – Français	7	7/48 × 3 = 21/48 = .44	.50	.50
2 – Anglais	7	7/48 × 3 = 21/48 = .44	.50	.50
3 – Mathématiques	7	7/48 × 3 = 21/48 = .44	.50	.50
4 – Sciences de la nature Biologie 4 Init. sc. phys. 1	5	5/48 × 3 = 15/48 = .31	.25	.75
5 – Sciences de l'homme et ens. religieux Géographie 6 Histoire 3 Ens. religieux 3 Ed. physique 1	13	13/48 × 3 = 39/48 = .81	.75	.25
6 – Arts et technique Musique 2 Arts plastiques 2 Sc. familiales 5	9	9/48 × 3 = 27/48 = .56	.50	.50
TOTAL	48	48/48 × 3 = 3.00	3.00	3.00

Ecole B- 2540 étudiants

160 enseignants

10 3/4 directeurs de département à plein temps à partager en douze (12) départements

Départements	Nombre d'enseignants	Directeur de département (calcul du nombre)	Tâche	
			Cadre	Enseignant
			Fraction arrondie	Fraction arrondie
1 – Français	19	10.75 × 19/160 = 1.28	1.00	0.00
2 – Anglais	19	10.75 × 19/160 = 1.28	1.00	0.00
3 – Sc. de la nature	15	10.75 × 15/160 = 1.01	1.00	0.00
4 – Sc. de l'homme	17	10.75 × 17/160 = 1.14	1.00	0.00
5 – Ens. religieux	8	10.75 × 8/160 = 0.54	0.50	0.50
6 – Educ. physique	8	10.75 × 8/160 = 0.54	0.50	0.50
7 – Arts	5	10.75 × 5/160 = 0.34	0.25	0.75
8 – Déficience mentale	10	10.75 × 10/160 = 0.67	0.75	0.25
9 – Prof. court et Init. techn.	15	10.75 × 15/160 = 1.01	1.00	0.00
10 – Prof. long-commerce	10	10.75 × 10/160 = 0.67	0.75	0.25
11 – Prof. long-techniques	17	10.75 × 17/160 = 1.14	1.00	0.00
12 – Mathématiques	17	10.75 × 17/160 = 1.14	1.00	0.00
TOTAL	160	10.75 × 160/160 = 10.75	9.75	2.25

* *La différence entre 10.75 et 9.75, soit l'équivalent de un (1) directeur de département à plein temps, pourrait permettre, par exemple, de diminuer la charge d'enseignement des directeurs de département de cette école.*

L'encadrement des professionnels non enseignants

Les professionnels non enseignants de l'école, particulièrement ceux des services de consultation, pourraient être regroupés en un département multidisciplinaire sous l'autorité d'un directeur de département si les effectifs sont en nombre suffisant pour le justifier. Si non, ils pourraient relever directement d'un adjoint au directeur de l'école.

Il pourrait en être de même du personnel du centre de documentation.

Le poste d'adjoint au directeur de l'école

Afin d'assister le directeur d'école dans ses responsabilités de gestion de l'ensemble de l'école, la structure proposée comprend un ou des postes d'adjoint au directeur.

Ce poste d'adjoint au directeur ne constitue pas normalement un niveau spécifique de gestion. Il constitue plutôt en quelque sorte le prolongement immédiat du directeur lui-même.

Le remplacement du directeur d'école en cas d'absence serait normalement assuré par l'adjoint au directeur. Les autres responsabilités de l'adjoint seraient déterminées par le directeur d'école lui-même.

Le directeur d'école pourrait confier, entre autres, à son ou ses adjoints:

- la responsabilité de l'organisation scolaire: constitution de la maquette institutionnelle, coordination de la préparation de l'horaire avec l'aide technique du technicien en organisation scolaire,

- la responsabilité de l'équipe multidisciplinaire des services de consultation, si elle est trop réduite en effectifs pour constituer un département,

- la responsabilité de l'équipe du centre de documentation.

Dans certains cas, cet ou ces adjoints pourraient selon les besoins de l'école, être affectés à la direction d'un secteur de l'école constitué d'une clientèle particulière comme celle de l'enfance inadaptée, celle du premier cycle de l'enseignement secondaire...

Nombre d'adjoints au directeur

Toute école secondaire polyvalente devrait compter un adjoint au directeur. Il pourrait exercer ses fonctions à plein temps dans l'école de 1,000 élèves. On pourrait en retrouver plus d'un dans une école compte tenu de la dimension ou des besoins particuliers de l'école.

Dans l'école de moins de 1,000 élèves, l'adjoint pourrait remplir cette fonction à demi-temps et la fonction de directeur de département à demi-temps.

L'adjoint administratif

Les responsabilités de l'adjoint administratif dans la structure proposée seraient normalement les mêmes que celles déjà prévues pour ce poste dans la politique administrative et salariale.

Il assisterait donc le directeur d'école dans la gestion du budget et de l'équipement, dans la gestion des activités de secrétariat et dans la gestion du personnel de soutien.

Le directeur d'école

Le directeur d'école est le premier responsable de la gestion de son école. Dans la structure proposée, il agit directement auprès des directeurs de département. Il partage de plus ses fonctions avec un ou des adjoints qui constituent avec lui la direction générale de l'école et ne se situent normalement pas à un niveau intermédiaire entre le directeur d'école et les directeurs de département.

On représente ci-après la portée de commandement correspondant à chaque niveau de responsabilité de la structure proposée.

Portée de commandement dans la structure proposée

Niveaux de responsabilités	Nombre de subordonnés
Directeur de l'école	– nombre variable de directeurs de département (6 à 13) – nombre restreint d'adjoints au directeur (généralement 1 ou 2) – un adjoint administratif
Directeur de département	15 enseignants
Enseignant	17 étudiants

Conclusions

Ce qu'il faut surtout retenir de la structure présentée ici, c'est l'insistance sur l'encadrement adéquat qu'on veut fournir tant aux étudiants qu'au personnel et sur la réduction de la portée de commandement aux divers niveaux de responsabilité de telle sorte que chacun puisse exercer le plus complètement possible la direction et la gestion de chacun de ses subordonnés.

Les règles administratives d'effectifs du ministère de l'Education, si elles ne doivent pas privilégier un modèle donné d'organisation, comme il est indiqué aux recommandations numéros 15 et 16, devraient rendre possible le choix d'une structure qui respecte les principes sous-jacents à la structure qui vient d'être décrite.

Réalisé par le service général des Communications
du ministère de l'Éducation

D. 1203 – Code 24-2046